

Elina Jouppi

# **VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS JOHTAJAN TYÖSSÄ**

Tarkastelussa johtajan työpaikan vaihtumisen konteksti

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu -tutkielma  
Maaliskuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Elina Jouppi: Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä. Tarkastelussa johtajan työpaikan vaihtumisen konteksti  
Pro Gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma  
Maaliskuu 2020

---

Tutkielma käsittelee vuorovaikutuksen merkitystä johtajan työssä. Tutkimusasetelmassa merkittävänä osana on muutos, sillä tutkimuksen kohteena olevat julkisen sektorin johtajat ovat vaihtamassa työpaikkaa. He siirtyvät julkisen sektorin organisaation merkittävästä esimiesasemasta toisen julkisen sektorin organisaation johtajaksi. Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää vuorovaikutuksen merkitystä johtajan työssä. Alatutkimuskysymykset eli vuorovaikutustaitojen ja -osaamisten sekä muutostilanteen tuomien haasteiden selvittäminen tukevat vuorovaikutuksen merkityksellisyyden rakentumista eli ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamista.

Tässä laadullisessa tutkielmassa vuorovaikutuksen tarkasteleminen johtajan työssä perustuu kokemuksiin ja havaintoihin, joten se noudattelee fenomenologis-hermeneuttista metodia. Tutkielman aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa sovellettiin arvostavan haastattelun metodia. Tutkielmassa työpaikkaa vaihtavia johtajia on haastateltu vuorovaikutuksen merkityksestä heidän työssään kaksi kertaa eli taakse jäävän työn aikana ja uuden työn alettua. Haastatteluita oli yhteensä seitsemän, sillä kolmea johtajaa haastateltiin kaksi kertaa ja yhtä johtajaa kerran. Haastatteluissa selvitettiin johtajan vuorovaikutustilanteita ja -suhteita, vuorovaikutuksen merkitystä, vuorovaikutustaitoja sekä ajatuksia muutostilanteesta osana vuorovaikutuksen rakentumista. Aineiston analysointimenetelmänä on ollut aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Tutkielmassa on käytetty kahta empiiristä aineistoa tukevaa teoriaa eli konstruktivistista teoriaa ja sosiaalisen läpäisyn teoriaa. Konstruktivistinen teoria korostaa näkemystä, jonka mukaan jokaisen ihmisen todellisuus rakentuu tämän omista tavoista nähdä asioita ympärillä. Ihmisen mieli luo asioille merkityksiä ja nämä rakentavat ihmisen henkilökohtaisia ajatusrakennelmia. Sosiaalisen läpäisyn teorian perusajatuksen mukaan vuorovaikutustilanteet perustuvat luottamukseen ja avoimuuteen pohjautuviin keskinäisviestintätilanteisiin. Keskinäisviestintätilanteiden perusteella sosiaalisen läpäisyn prosessi kehittyy ja henkilöt lähentyvät tai vastaavasti suhde jää etäiseksi. Tutkielman kirjallisuutta tarkasteleva teoreettinen viitekehys koostuu johtamisen, viestinnän ja johtamisviestinnän, puheen ja vuorovaikutuksen sekä kehityksen ja oppimisen tarkastelusta.

Aineiston ja teorian vuoropuhelusta syntyneiden johtopäätösten perusteella uuden johtajan astuminen organisaation johtajaksi haastaa suuresti sekä johtajaa että organisaatiota. Johtajan johtamistyötä edistää avoin, luottamukseen perustuva, rehti ja suora vuorovaikutus. Johtaja tarvitsee suuren määrän vuorovaikutustaitoja hoitaakseen johtamistehtäväänsä onnistuneesti, mutta myös organisaation henkilöstön alaistaidot ovat tärkeitä. Johtajan tärkeimpänä taitona on tunnistaa omat arvonsa sekä tuntea itsensä omannäköisensä vakaan ja luottamusta herättävän vuorovaikutuksen toteuttamiseksi. Vuorovaikutuksella on johtajan työssä valtavan suuri merkitys, sillä ilman vuorovaikutusta ei ole johtamista. Johtajalta vaaditaan vahvaa tahtoa kehittyä sekä kiinnostusta oppia vuorovaikutuksesta jatkuvasti osana työtä, johtajuutta ja omaa identiteettiään.

Avainsanat: Johtaja, vuorovaikutus, viestintä, muutos, työpaikan vaihtuminen, kehittyminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.2 Tutkielman rakenne .....	4
<b>2 KIRJALLISUUS JA TEORIAT .....</b>	<b>6</b>
2.1 Johtaminen, viestintä ja johtamisviestintä .....	6
2.2 Puhe sekä vuorovaikutus yleisesti ja työssä .....	10
2.3 Kehittyminen ja oppiminen muutoksessa .....	14
2.4 Konstruktivistinen teoria .....	17
2.5 Sosiaalisen läpäisyn teoria .....	18
<b>3 TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄT JA AINEISTO.....</b>	<b>21</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	21
3.2 Keskeiset rajaukset.....	22
3.3 Aineiston kerääminen.....	24
3.4 Aineiston analysointi .....	28
3.5 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus .....	31
<b>4 TULOKSET.....</b>	<b>33</b>
4.1 Vuorovaikutus johtajan työssä.....	33
4.2 Vuorovaikutuksen merkitys .....	36
4.3 Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutusosaaminen .....	40
4.4 Muutostilanne .....	46
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>51</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>53</b>
6.1 Johtaja ja muutostilanne.....	54
6.2 Johtajan vuorovaikutustaidot .....	56
6.3 Vuorovaikutuksen merkitys ja merkityksellisyys .....	61
6.4 Haasteet ja tarpeet jatkotutkimuksille .....	64
<b>7 LÄHTEET .....</b>	<b>66</b>
<b>8 LIITTEET.....</b>	<b>73</b>
Liite 1. Haastattelurunko kaksiosaisen haastattelun ensimmäiselle haastattelulle.....	73
Liite 2. Haastattelurunko kaksiosaisen haastattelun toiselle haastattelulle.....	74
Liite 3. Haastattelurunko yksiosaiselle haastattelulle .....	75

## KUVIOT

Kuvio 1. <i>Johtamisosaamisen kolme tasoa</i> (Lappalainen 2016, 33).....	6
Kuvio 2. <i>Tehtävän/asiasisällön asettuminen asiantuntijan ja asiakkaan väliseen viestintäsuhteeseen</i> (Gerlander & Isotalus 2010, 7).....	9
Kuvio 3. <i>Esimerkki professionaalisista viestintäsuhteista emotionaalisuuden ja asymmetrisyyden ulottuvuuksilla</i> (Gerlander & Isotalus 2010, 14).....	9
Kuvio 4. <i>Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä – restoratiivinen oppiminen</i> (Pehrman 2011, 255) .....	13
Kuvio 5. <i>Johtajana kehittymisen tukemisen peruselementit</i> (Sutinen 2012, 176).....	15
Kuvio 6. <i>Intuitiosta intuitiiviseen ja uuteen ymmärrykseen</i> (Kolari 2010, 189) .....	16
Kuvio 7. <i>Luottamuksen pyörteet</i> (Ikonen 2015, 146, Ikonen 2013, 127).....	20
Kuvio 8. <i>Aineiston analysointi</i> .....	30
Kuvio 9. <i>Vuorovaikutuksen rakentumisprosessi</i> .....	51

## 1 JOHDANTO

Tämä Pro Gradu -tutkielma käsittelee vuorovaikutusta ja sen merkitystä julkissektorin organisaation johtajan työssä. Tutkimusasetelmassa merkittävässä roolissa on muutostilanne, sillä tutkimuksen kohteena ovat työpaikkaa vaihtavat eli uuteen työskentelyorganisaatioon siirtyvät johtajat.

Vuorovaikutuksen tärkeydestä puhutaan jonkin verran yhteiskunnallisesti. Työelämää käsittelevän artikkelin mukaan työelämässä ihmiseltä tulisi konemaisen toiminnan sijaan odottaa oppimista, luovaa ajattelua, empatiaa ja vuorovaikutustaitoja. Kollegoiden kanssa käytävät keskustelut sekä esimiehen ja alaisen välinen toimiva kommunikaatio ovat osaltaan rakentamassa menestyvää organisaatiota. (Rinta-Tassi 2018.) Vuorovaikutuksen tärkeydestä työssä kertovat kirjat ja oppaat, joita on tehty johtajien avuksi lähivuosina (esim. Isotalus 2017). Viestintä ja vuorovaikutus tuntuvat olevan läpileikkaavana tekijänä esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä (esim. Virtanen & Sinokki 2014; Strandman 2009, 203, 213 – 214) ja muutoksen johtamisessa (esim. Kotter & Rathgeber 2008). Viestintä on työyhteisössä toiminnan edellytys, jota toteutetaan monen suuntaisena tiedon vaihtona eli vuorovaikutuksena (Koivistoinen & Pellinen 2014, 111). Kehittynyt tietoyhteiskunta ja sen mukanaan tuoma kehityssuunta vaikuttavat esimiehen rooliin, jossa vuorovaikutteinen johtaminen korostuu vallalla vaikuttamisen sijaan. Vuorovaikutteista johtamista luovat kuuntelutaito, omien näkemysten kyseenalaistaminen ja joustavuus. (Sundquist 2002, 6.)

Johtajan puheviestintätaitoja arvostetaan ja johtajalta odotetaan useimmiten erinomaisia tai vähintään hyviä vuorovaikutustaitoja, mistä kertoo esimerkiksi kunta-alan työnhakupalvelu Kuntarekry. Kuntarekryssä on ollut haettavana 14.11.2018 11 kunnan toimialajohtajan työpaikkaa, joista kuuden työpaikan hakuilmoituksessa haettavalta odotettiin hyviä vuorovaikutustaitoja eri lausemuodoilla ilmaistuna. Ne kuusi työpaikkailmoitusta, joissa hakijalta odotettiin hyviä vuorovaikutustaitoja, oli tehty huolellisesti kuvaillen hakijalta toivottuja osaamisia. Ne viisi työpaikkailmoitusta, joissa vuorovaikutustaitoja ei ilmoituksessa erikseen toivottu, olivat erittäin tiiviitä hakemuksia ilman hakijalta toivottavien osaamisten kuvailua. Edellä mainituissa Kuntarekryn työpaikkailmoituksissa ja monissa muissa työpaikkailmoituksissa haetaan vuorovaikutusosaajia, mutta millaisina vuorovaikutusosaajina johtajat itseään pitävät? Millainen merkitys vuorovaikutuksella on? Mitä taitoja johtaja tarvitsee johtamistyönsä tueksi? Erityisen tärkeä kysymys on, kokeeko johtaja vuorovaikutustaidot niin tärkeiksi, että haluaa kehittyä niissä ja oppia jatkuvasti paremmaksi vuorovaikutuksen taitajaksi. Onkin esitetty, että johtajien viestintäosaamista tulisi tarkastella johtajan työtehtävien ja erityisesti vuorovaikutusprosessien

kautta. Johtajan viestintäosaamista tulisi tutkia johtajan sekä tämän työtovereiden eli alaisten, kollegoiden ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtamisen tutkimuksessa on lisäksi tarve johtajien viestintäosaamisen määrittelylle. (Rouhiainen 2005, 38, 42 - 43.)

Vuorovaikutuksen merkitystä on tutkittu paljon sosiaali- ja terveyspalveluiden kontekstissa, minkä vuoksi tutkielmassakin on sosiaali- ja terveyspalveluista nousseita esimerkkejä. Kinnunen (2019) on tutkinut kunnan sosiaali- ja terveysjohtajan viestinnällistä johtajuutta, jotta ymmärrys yhteisöviestinnän rakentumisesta rajapintoja yhdistävässä ja ylittävässä hallinnassa lisääntyy. Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta on tutkittu opinnäytetyössä hätäkeskuksen kontekstissa (Arminen 2014). Hallintotieteen oppiaineessa vuorovaikutus sivuaa montaa tutkimusta, kun on havaittu, että vuorovaikutuksella on ollut osuutta tutkittavaan asiaan. Hallintotieteiden Pro Gradu -tutkielma perehtyy vuorovaikutukseen osana kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssia (Monter 2018). Vuonna 2018 tehdyssä Pro Gradu -tutkimuksessa selvitettiin, millaisia näkemyksiä Y-sukupolvella on johtamisviestinnästä. Vuosina 1980-1995 syntyneiden mukaan esimiehen viestinnässä on tärkeää avoimuus, keskusteleavuus, palautteenanto, jatkuvuus, tavoitettavuus sekä viestinnälle sopiva tyyli, kuten epäformaalisuus ja välittömyys. Esimiestyön viestinnän voikin havaita olevan haastavaa, sillä tilannesidonnaisuus ja viestinnän mukauttamisen taito ovat johtamisviestinnässä erittäin tärkeitä. (Häkkinen 2018, 63 - 65.) Lähivuosina tehtyjen tutkimusten ja tutkielmien sekä niissä ilmenneiden johtamisen ja vuorovaikutuksen yhteyden tärkeyden vuoksi voikin todeta, että johtajien viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkastelu on erittäin ajankohtaista.

## **1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkielma koostuu yhdestä päätutkimuskysymyksestä, jota tukevat kaksi alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys eli päätutkimuskysymys on yleisluonteinen kysymys, joka hahmottaa tutkittavaa kokonaisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 116 – 120). Sen tärkeimpänä tehtävänä tässä tutkielmassa on ohjata tuomaan näkyväksi yleisesti vuorovaikutuksen merkitystä. Merkityksien tulkinnassa on kyse siitä, että haetaan jonkin asian mieltä (Moilanen & Räihä 2018, 55). Jokainen ihminen luo itse merkityksiä elettyjen kokemusten pohjalta, sillä maailma näyttäytyy meille merkityksien kautta (Laine 2018, 31). Tutkielmassa on tämän vuoksi keskiössä juuri henkilön oma kokemus vuorovaikutuksesta. Tutkielman tavoitteena on sanoittaa ja tuoda esiin vuorovaikutuksen merkitystä erityisesti sisällöllisesti ja hieman ajallisesti johtajan työssä. Tavoitteena on selvittää, mitä vuorovaikutus tuo johtajuuteen, missä tilanteissa vuorovaikutus on johtajan työssä läsnä, millaista vuorovaikutus on ja millaisena vuorovaikutus

koetaan. Tutkielmalla selvitetään, millainen merkitys vuorovaikutuksella on johtajan työssä, joten päätutkimuskysymys on:

*Millainen merkitys vuorovaikutuksella on johtajan työssä?*

Alatutkimuskysymyksiin saadut vastaukset tukevat, täsmentävät ja tekevät mahdolliseksi vastata päätutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym. 2004, 116 – 120). Alatutkimuskysymyksen roolina on tuoda esille tekijöitä päätutkimuskysymyksen eli merkityksien nostamisen taustalla. Tärkeänä osana tutkielmaa on tuoda esiin, millaisia vuorovaikutustaitoja johtajan työssä ihannoidaan. Taitojen ja osaamisten kautta voi hahmottaa vuorovaikutuksessa tapahtuvia onnistumisia ja sen kautta muodostuvia merkityksiä. Siksi tavoitteena on selvittää, millaisia taitoja tai osaamisia tavoitellaan ja millaista vuorovaikutusosaajaa pidetään ylipäänsä hyvänä johtajana. On relevanttia selvittää, millaista osaamista johtaja on huomannut tarvitsevänsä työssään ja mitä taitoja johtajat tunnistavat itsessään. Rouhiainen (2005, 38) muistuttaa, että johtamisviestinnän heikkoutena on tutkailla johtajan ominaisuuksia, vaikka johtajuudessa olisi syytä tarkastella ominaisuuksien sijaan osaamisia. Tutkielmassa vältetään ominaisuuksien käsittelemistä, minkä sijaan vuorovaikutusta tarkastellaan taitona, jossa voi kehittyä. Tästä syystä toiseksi tutkimuskysymykseksi on muodostunut:

*Mitkä taidot ja osaamiset ovat tärkeitä johtajan vuorovaikutuksessa?*

Toisena alatutkimuskysymyksenä paneudutaan vuorovaikutuksen ja muutostilanteen yhteyteen. Tutkimusasetelman mukaisesti haastateltavaksi on valittu johtajia, jotka ovat vaihtamassa työpaikkaa. Muutostilanne on näin ollen väistämätön niin toimintaympäristön kuin ympärillä olevien ihmisten osalta ja merkittävä osa tutkielman muutokseen liittyvää tutkimusasetelmaa. Vuorovaikutusta onkin kuvailtu organisaatiossa ”verenkiirroksi” ja osana organisaation muutosta sen ”hapeksi” (Gill 2003, 312). Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä ajatuksia muutos herättää johtajissa itsessään ja mitä muutostilanne mahdollisesti tuo vuorovaikutukseen. Näiden pohdintojen pohjalta kolmas tutkimuskysymys on:

*Miten työpaikan vaihdoksesta johtuva muutostilanne haastaa johtajan vuorovaikutukseen liittyvää ajattelua ja toimintaa sekä organisaatiota?*

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdanto-osio esittelee tutkielman taustaa ja valmistelee lukijaa tutkielman sisältöön sekä ilmiöön vuorovaikutuksesta johtamisessa. *Johdanto* sisältää tutkielman tutkimuskysymykset eli niiden kautta tutkielman tavoitteet. Johdannon jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys, joka on jaoteltu kolmeen osaan: ensimmäisenä on *Johtaminen, viestintä ja johtamisviestintä*, toisena on *Puhe sekä vuorovaikutus yleisesti ja työssä* ja kolmantena on *Kehittyminen ja oppiminen muutoksessa*. Viimeisenä teoreettisessa viitekehyksessä esitellään kaksi tutkielmassa käytettyä teoriaa eli *Konstruktivistinen teoria* ja *Sosiaalisen läpäisyn teoria*.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen on vuorossa tutkimusasetelman, menetelmien ja aineiston esittely, mikä alkaa tutkimuksessa käytettyjen yleisten menetelmien esittelyllä. Seuraavaksi avataan tutkielman keskeisiä ja tärkeitä rajoituksia. Tämän jälkeen siirrytään aineiston avaamiseen eli aineiston keräämiseen ja aineiston analysoinnin tapoihin sekä menetelmiin. Viimeisenä alalukuna arvioidaan vielä tutkielman eri vaiheiden luotettavuutta.

Seuraavaksi tutkielmassa siirrytään aineiston analysoinnin löydöksiin ja tuotoksiin eli tuloksiin. Tulokset on jaettu neljään alalukuun, joiden kautta etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alaluku on *Vuorovaikutus johtajan työssä*, mikä avaa vuorovaikutuksen näkyvyyttä, tilanteita ja vuorovaikutussuhteita eli johtajan vuorovaikutuksen perustietoja. Toinen alaluku *Vuorovaikutuksen merkitys* käsittelee vuorovaikutuksen merkitystä eli sen motiiveja ja tarkoitusta johtajan työssä. Kolmannessa alaluvussa *Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutusosaaminen* esitellään niitä taitoja ja osaamisia, jotka ovat johtajan vuorovaikutuksessa tärkeitä. Neljännessä alaluvussa *Muutostilanne* käsitellään vuorovaikutuksen herkkyyttä tutkimusasetelmaan kiinteästi liittyvässä johtajan työpaikan vaihdostilanteessa eli muutostilanteessa.

Tuloksien eli pelkän empirian tarkastelun sekä tuloksien ja teorian vuoropuhelun eli johtopäätösten välissä luvussa *Pohdinta* tarkastellaan vuorovaikutuksen merkityksen rakentumista johtajan työssä. Pohdinnassa tarkastellaan vuorovaikutuksen rakentumisprosessia eli tuloksissa ilmenneitä löydöksiä laajana kokonaisuutena osana johtajan vuorovaikutuksen merkityksen kontekstia, mistä on sopiva siirtyä tarkastelemaan johtopäätösten tarkempia ja yksityiskohtaisempia päätelmiä.

Pohdinnan jälkeen tarkastellaan tuloksista syntyneitä johtopäätöksiä omassa luvussaan ja vastataan samalla tutkimuskysymyksiin. Ensin alaluvussa *Johtaja ja muutostilanne* käsitellään muutostilanteeseen liittyviä päätelmiä. Toisessa alaluvussa *Johtajan vuorovaikutustaidot* tehdään



päätelmiä taitojen ja osaamisten tärkeydestä. Kolmannessa alaluvussa *Vuorovaikutuksen merkitys ja merkityksellisyys* pureudutaan siihen, millaisen merkityksen vuorovaikutus tuo johtajan johtamistyöhön. Neljännessä alaluvussa *Haasteet ja tarpeet jatkotutkimuksille* avataan niitä tutkimustarpeita ja -aukkoja, joita tutkielman jälkeen jäi auki tutkielman teemoista.

Pohdinnan jälkeen esitellään tutkielmassa käytetyt *Lähteet*. Lopuksi viimeisessä luvussa *Liitteet* voi tutustua tutkielmassa käytettyihin haastattelurunkoihin.

## 2 KIRJALLISUUS JA TEORIAT

*Kirjallisuus ja teorat* -luku on jaoteltu viiteen alalukuun, joista kolme ensimmäistä avaavat kirjallisuutta ja kaksi viimeistä tutkielmassa käytettyjä teorioita. Ensin tarkastellaan johtamista, viestintää ja johtamisviestintää johtamisen kontekstin hahmottamiseksi. Sitten perehdytään puheeseen ja vuorovaikutukseen yleisesti ja työssä, minkä jälkeen tutustutaan kehittymiseen ja oppimiseen osana muutosta. Tutkielmassa käytettyinä teorioina tarkastellaan kahdessa viimeisessä alaluvussa konstruktivistista teoriaa sekä sosiaalisen läpäisyn teoriaa.

### 2.1 Johtaminen, viestintä ja johtamisviestintä

Johtamisviestintää käsitelläkseen on syytä perehtyä pintapuolisesti johtajuuden käsitteeseen. Johtajalla tarkoitetaan ihmistä, joka on saavuttanut johtajan aseman nimityksen tai muun saavutetun vallan vuoksi (French & Raven 1960, 151 - 154). Johtajuutta on käsitetty pitkän kehitysprosessin tuloksena eikä synnynnäisenä johtajuutena. Johtaminen on toimintaa, jonka voi jakaa käsitteellisesti johtamistyöhön (*management*) sekä erityisesti ylimmälle johdolle kuuluvaan johtajuuteen (*leadership*) eli vision, muutoksen ja ihmisten johtamiseen. (Rouhiainen 2005, 34.)

Valtiovarainministeriön (2003, 23) johdon kehittämisen strategiassa sanotaan, että yksittäinen johtajalle tärkein ominaisuus on tahto kantaa vastuuta. Johtamisessa olennaisiksi tekijöiksi on havaittu vuorovaikutustaidot sekä tunneälykkyys. Johtajan tunneälykkyys näkyy henkilöstön arvostuksen osoittamisessa, heidän myönteisten tunteiden vahvistamisessa sekä heidän voimaannuttamisessaan. (Kolari 2010, 5.) Lappalainen (2016, 33) jakaa johtamisosaamisen kolmeen tasoon: opittaviin taitoihin, persoonallisuuteen ja alakohtaiseen tietämykseen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Johtamisosaamisen kolme tasoa (Lappalainen 2016, 33)

Kuntajohtajista tehty pätevyysprofiili jakaa johtajan pätevyyden viiteen osa-alueeseen eli yhteisön johtamisen taitoihin, strategiseen pätevyyteen, ihmissuhdetaitoihin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä käytännöllisiin tietoihin ja taitoihin. Ihmissuhdetaidot liittyvät erittäin läheisesti muihin pätevyyden osa-alueisiin. Esimerkiksi johtajan strategiset taidot pääsevät oikeuksiinsa vasta silloin, kun hän saa muut ihmiset innostumaan strategian toteuttamisesta. Ihmissuhdetaidot korostavat kykyä vuorovaikutukseen eli kuuntelemiseen, näkemysten perustelemiseen ja arvostamaan suhtautumiseen muita kohtaan. Nykyinen verkostomainen johtajuus korostaa entisestään johtajan ihmissuhdetaitoja, sillä verkostoissa on pitkälti kyse ihmisten kanssa toimimisesta ja suhteiden luomisesta sekä ylläpitämisestä. (Haveri & Majoinen 2009, 184 – 187.)

Johtajuuden hoitamisen on sanottu muodostuvan kolmesta sisäkkäisestä kehästä. Nämä kehät muodostavat omat sisäiset kokonaisuutensa, mutta ne elävät symbioosissa toistensa kanssa. Uloin kehä muodostuu toimintaympäristöstä eli organisaatiosta, jossa johtaja toimii. Sisin kehä muodostuu johtajan omasta maailmasta, mielikuvista, visioista, tunteista ja ajatuksista, joiden varassa johtaja toimii. Uloimman ja sisemmän kehän väliin sijoittuu organisaation sisäinen ja ulkoinen todellisuus, jossa johtaja toimii saadakseen organisaation toimimaan parhaalla mahdollisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla ulkoisessa toimintaympäristössä. (Keski-Luopa 2005, 79.) Tämän päivän johtajan täytyy suhtautua tosissaan erilaisten ihmisten kanssa työskentelystä nousevaan kompleksisuuteen sekä epävarmuuteen. Organisaatiossa ja sosiaalisissa suhteissa näkyvät niin arvoista, uskomuksista, asenteista ja käytännöistä nousevat konfliktit. Johtajalta vaaditaan taitoa jalostaa erilaisuudet toimivaksi osaksi organisaatioita. Konfliktiteja kohdattaessa reflektiivisyys auttaa eteenpäin yksilöiden kehittämisessä ja organisaation muutoksessa. (Rossi 2019.)

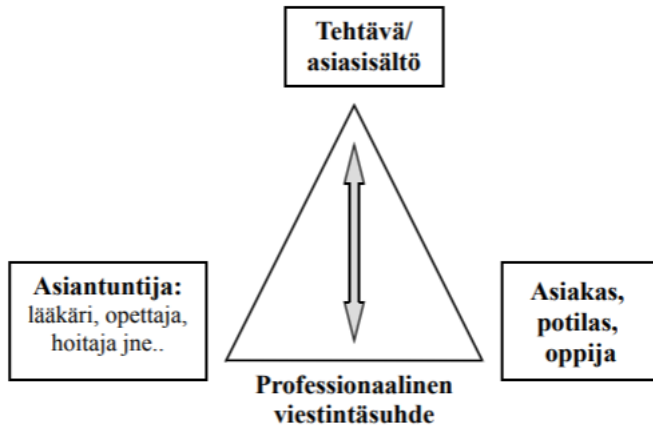
Lappalainen (2016, 39) toteaa, että dialogisuus ja viestintäosaaminen korostuvat kriisitilanteessa, jolloin tarvitaan perusteluja, argumentointia ja kilpailevien intressien tarkastelua varmistamaan yhteistä sitoutumista. Johtajalla voi olla rooleja juurikin esimerkiksi poikkeustilanteessa, jossa hän toimii pirstaleisen tiedon jäsentäjänä ja kokonaisuuksien tulkitsijana. Tällöin johtaja tuottaa, kokoaa ja jakaa avoimesti tietoa erilaisilla areenoilla eli tulkitsee ja selkiyttää epäselvää tilannekuvaa. Näin viestinnän tehtävä on toimia kaaosta jäsentävässä roolissa. (Kinnunen 2019, 165.)

Pennanen toteaa, että hallinnollisen työn ja hallinnollisen vuorovaikutuksen merkityksellisyyden tunnistaminen työyhteisössä on erittäin tärkeää. Hallinnolliseen työhön on helpompi sitoutua ja

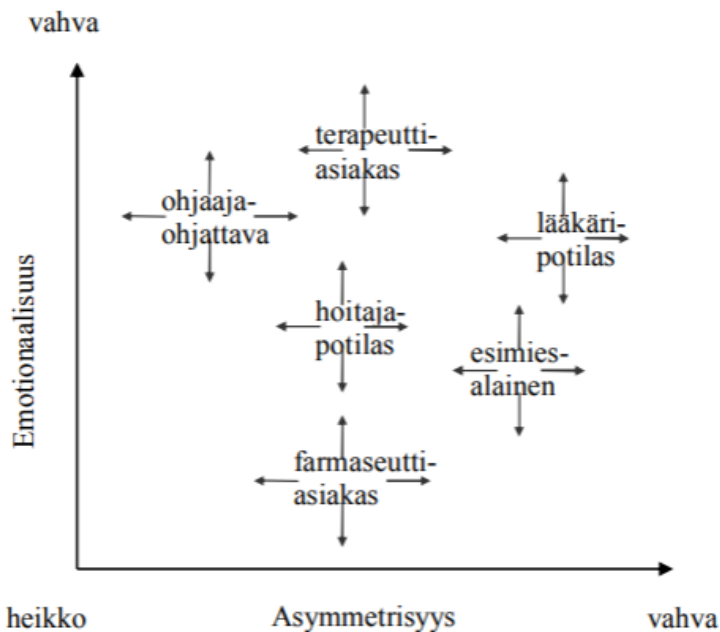
motivoitua, kun merkityksellisyys tunnistetaan ja tunnustetaan. Merkityksellisyyden näkeminen tukee työtehtävien suorittamista sekä hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. (Pennanen 2018, 62 – 63.) Myös organisaation strategian ja tavoitteiden ymmärtäminen motivoi tekijäänsä ja tekee työstä mielekästä (Koivistoinen & Pellinen 2014, 111). Johtajan tärkeänä ominaisuutena on osata kommunikoida ja argumentoida organisaation strategiaa ja missiota koko yhteisöä inspiroivalla ja innostavalla tavalla. Viestimisen tulee olla motivoivaa, mikä liittyy vahvasti *leadership*-ajatteluun ja -johtamistyyliin. Organisaation tarkoituksen viestiminen eli raamittaminen (*framing*) sekä symboliseen kielen käyttäminen viestin vahvistamiseksi ovat artikkelin mukaan tärkeimmät johtamisen viestimistaidot. (Conger 1991, 31 – 32.)

Viestintä on monitahoinen ja monimerkityksellinen ilmiö, jonka määrittäminen yksiselitteisesti on mahdotonta (Strandman 2009, 45). Joka tapauksessa viestinnällä pyritään vaikuttamaan ihmisiin (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109). Kykymme ja mahdollisuutemme rakentaa ja kehittää maailmaa perustuu pitkälti kykyymme viestiä hyvin (Wieman 2003, ix). Johtamisviestintää on tarkasteltu toteamalla, että johtaja ei voi olla viestimättä ja näin ollen vaikuttamatta alaisiinsa. Johtaja voi vaikuttaa joko viestimisjärjestelmän kautta tai omana itsenään, mutta joka tapauksessa hän viestii jatkuvasti. Vaikuttamisen tapa joko omana itsenään tai viestimisjärjestelmän kautta vaikuttaa siihen, ajatellaanko viestimisen olevan johtamisviestintää vai viestinnän johtamista. Johtamisviestinnän voi määritellä kaikeksi viestinnäksi, jota johtaja tekee toteuttaakseen johtamistehtävänsä. Yksinkertaistettuna viestinnäksi voidaan laskea kaikki, mitä johtaja tekee tai on tekemättä. (Puro 2009, 63 – 70.) Johtajan työ keskittyy viestimiseen sitä enemmän, mitä korkeammalle henkilön johtamisvastuu (*leadership*) ulottuu (Hackman & Johnson 2013).

Professionaalisia viestintäsuhteita tarkastelevassa artikkelissa kerrotaan, kuinka emotionaalisuudella ja asymmetrisyydellä (Kuvio 3) on vaikutusta suhteen professionaalisuuteen eli asiantuntija-asiakas-tyyppiseen asetelmaan (Kuvio 2). Prototyypillisesti voidaan ajatella, että asiantuntija-asiakassuhteeseen verrattava esimies-alaissuhde on varsin vähän emotionaalinen ja vahvemmin asymmetrinen. Mitä syvempää kietoutumista professionaalinen suhde edellyttää suhteessa olevalta, sitä emotionaalisempi suhde on. Syvää kietoutumista ovat hienotunteisuus, jossa fokus on merkityksissä, tulkinnoissa ja ymmärtämisessä. Asymmetrisuus taas kuvastaa viestintäsuhteen osapuolten erilaista työnjakoa sekä oikeuksia ja velvollisuuksia, mitä ilmentävät institutionaalisuus, formaalitus, toteavuus sekä hierarkkisuus. (Gerlander & Isotalus 2010.)



Kuvio 2. Tehtävän/asiasisällön asettuminen asiantuntijan ja asiakkaan väliseen viestintäsuhteeseen (Gerlander & Isotalus 2010, 7)



Kuvio 3. Esimerkki professionaalisista viestintäsuhteista emotionaalisuuden ja asymmetrisyyden ulottuvuuksilla (Gerlander & Isotalus 2010, 14)

Viestintätyyli vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen. Viestintätyyli voi muodostua johtajan henkilökohtaisesta tavasta viestiä tai se voi olla suunniteltu viestintätilanteeseen sopivaksi. Demokraattiselle johtajalle on ominaispiirteistä suosia vuorovaikutuksellista, osallisuutta edistävää ja alaisten luottamiseen perustuvaa johtamistapaa. Demokraattinen johtamistapa lisää tehokkuutta, koska alaiset ovat tuottavampia, tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä. (Hackman & Johnson 2013, 62 – 67.)

## 2.2 Puhe sekä vuorovaikutus yleisesti ja työssä

Johtajan vuorovaikutus muodostuu suurelta osin kielestä ja puheesta. Kielen voi ajatella sijaitsevan kielellisen yhteisön aivoissa ja mielessä. Puhe taas välittyy puhujalta kuulijalle, joten puhe sijaitsee aivoissa, mielessä ja lisäksi puhujan ja kuulijan välissä. Kieltä pidetään järjestelmänä puheen tuottamiseksi. Puhe sisältää kieliopillista sanomaa sekä puhujan tunnetta ja identiteettiä avaavia vihjeitä. (Iivonen 2009, 39 – 40.) Tämän vuoksi puhetta osana vuorovaikutusta onkin syytä tarkastella herkästi.

Puhetta tuotetaan osana normien järjestelmää eli esimerkiksi johtaja viestii kulttuurin edellyttämällä ja sille ominaisella tavalla ilman, että tämä herättäisi erityistä huomiota. Sosiaalisella normilla tarkoitetaan koko yhteisöä koskevaan sopimukseen eli konventioon perustuvaa sääntöä tai ohjetta. Sopimuksenvaraisuus perustuu hiljalleen muotoutuneeseen ja vakiintuneeseen yhteisölliseen sitovuuteen sen sijaan, että neuvottelut ja niitä seuraavat päätökset olisivat sopimusten pohjana. Sosiaaliset normit saavat ihmiset käyttäytymään samalla tavalla eli normaalisti. Yleisesti tiedettyjen sanojen käyttö niiden normaalissa asiayhteydessä on yksi arkipäiväinen esimerkki sosiaalisesta normista. Arkipuheen ja yleispuhekielen käyttäminen vaikuttavat siihen, miten puhujaan suhtaudutaan eli mukautuuko hän totuttuihin normeihin vai poikkeako hän niistä. (Karlsson 2009, 68 – 73.)

Puheen tarkoituksena on välittää merkityksiä osana sosiaalista kanssakäymistä. Puhe on väline arvojen, tiedon, asenteiden ja tunnesisältöjen jakamiseen. (Klippi 2009, 76.) Kokemuksen tutkimisen yhteydessä voidaankin ajatella, että samalla henkilön käsitykset muuttuvat (Gerlander & Poutiainen 2009, 86). Pennanen (2018, 54) on todennut, että sairaalayhteisössä merkitysneuvotteluprosessit ovat väline työn ja työyhteisön todellisuuden luomisessa, ylläpitämisessä, muokkaamisessa ja hallitsemisessa. Johtamisen vuorovaikutuksessa on syytä pyrkiä löytämään johtajalle ja alaiselle yhteisiä merkityksiä, koska siten yksilön ja organisaation tavoitteet kohtaavat (Kolari 2010, 181). Väitetäänkin, että vuorovaikutusta on niin johtajan ja johdettavan välillä kuin myös sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen välillä. Johtajan on eletävä ikään kuin kahdessa eri todellisuudessa samanaikaisesti: ulkoisessa ja sisäisessä. Ulkoinen todellisuus on fyysikaalinen ympärillä oleva silmin ja korvin havaittava todellisuus, kun taas sisäinen eli koettu todellisuus rakentuu kokijan tapahtumille antamista subjektiivisista kokemuksista. Ulkoisen todellisuuden tuntuman voi saada ajatteleamalla ulkoisen todellisuuden olevan sitä, minkä tiedämme olevan totta, ja sisäisen todellisuuden sitä, minkä tunnemme olevan totta. (Keski-Luopa 2005, 76.)

Interpersonaaliseksi viestinnäksi kutsutaan yleisesti läheisessä ihmissuhteessa olevien ihmisten vuorovaikutusta, mutta myös muodollisempia vuorovaikutussuhteita, kuten esimies-alaissuhdetta, kuvataan interspersonaalisena vuorovaikutussuhteena (Gerlander & Poutiainen 2009, 83).

Keskusteluksi on määritelty vähintään kahden osallistujan puheella tai muilla vuorovaikutuksen tavoilla tapahtuvaa yhteistoimintaa. Yhteistoimintaan sisältyy reagointi toisen puheeseen, mikä synnyttää puheenvuorojen ketjuja eli keskusteluita. Puhetilanteiksi taas on nimitetty tavoitteellisia edeltä käsin määriteltyjä puhetilanteita. (Klippi 2009, 76.) Puhetilanteita voivat tässä tutkielmassa olla esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, kun taas keskustelua voi olla työpaikan kahvipöytäjutustelut.

Ihmisten käymä keskusteluvuorovaikutus on hyvin monikanavaista, sillä vuorovaikutusta tapahtuu puheen lisäksi ihmiskehon liikkeissä. Puhe ja kehollinen vuorovaikutus toimivat niin saumattomasti yhteen, että niiden keskinäistä suhdetta on vaikea eritellä. (Klippi 2009, 77 – 78.) Ei-sanallista viestintää kutsutaan nonverbaaliseksi viestinnäksi (Gerlander & Poutiainen 2009, 83). Evoluutiolla on suuri vaikutus ihmisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation muodostumiseen. Ihmisen kommunikaatio painottuu ääniin, mutta lisäksi visuaalisella viestinnällä on osansa. Asennot, silmien liikkeet, kasvojen ilmeet ja viittomat ovat osa viestimistä. (Turunen 2009, 26 – 28.) Ihmisen keskustelun olennaisia osia ovat sanallisesti, äänellisesti ja kehollisesti ilmennettävät huumori ja sarkasmi. Tauot, epäröinnit ja toistot kuuluvat puheenvuoroihin ja niiden ylläpitämiseen. (Klippi 2009, 77.) Johtaja tarvitsee vuorovaikutuksessaan taitoa käyttää ja vastata tunteisiin esimerkiksi kehonkielen, puhumisen, kuuntelemisen ja kirjoittamisen kautta (Gill 2003, 311 – 312).

Johtajalla on havaittu olevan esimiehen roolissaan alaistaan suurempaa valtaa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että esimiehet ovat alaistaan aktiivisempia keskustelun osanottajia ja keskustelun suunta määräytyy useammin esimiehen määrittämästä aiheen vaihtamisesta. (Juvonen 2016, 65 – 71.) Kokoustilanteessa puheenjohtajan aktiivinen ja voimakas osallistuminen ja tiedon välittäminen yksisuuntaisesti voivat herättää kysymyksen siitä, missä määrin kokoustilanne on johtajalle vuorovaikutuksellisuuden sijaan tiedottamisen ja vaikuttamisen väylä (Mikkola, Pennanen, Valkonen, Viitanen, Virtanen, Kokkinen & Puolijoki 2014, 220 – 221). Johtaminen työnä on vähenemissä määrin yksisuuntaista vaikuttamista tai asemaan perustuvaa valtaa, vaan se on entistä enemmän toiminnan ja tietämyksen suhdetta muihin työssä kohtaamiin ihmisiin, kuten alaisiin, sekä tulevaisuuteen (Sutinen 2012, 165). Kuulijaan vaikuttamaan pyrkivää puhetta kutsutaan retoriseksi puheeksi. Sillä pyritään taivuttaa kuulijaa jonkin aatteen, pyrkimyksen tai päätöksen kannattajaksi. (Iivonen 2009, 40.)

Johtajan tiedot tehokkaista ja tarkoituksenmukaisista menettelytavoista vuorovaikutustilanteissa sekä taito analysoida ja säädellä omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään luovat kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti viestintätilanteessa. Asenteilla ja motivaatiolla on merkittävä rooli viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisessä. (Rouhiainen 2005, 40.) Keskustelun keskeisenä tehtävänä on toisen ihmisen ymmärtäminen, mikä erilaisissa keskustelutilanteissa mahdollistaa mielekkään yhteyden keskustelijoiden välille (Klippi 2009, 77 – 78). Kannattaakin miettiä etukäteen, mitä vuorovaikutuksellista tilanteelta, eli esimerkiksi kokoukselta, halutaan ja mihin suuntaan sitä voisi kehittää. Jos johtaja pitää tärkeänä uusien näkökulmien ja käsityksien muodostumista, tämän tulisi ohjata keskustelua siihen suuntaan eli näkemysten ilmaisemiseen, käsitysten vertailuun, yhteenvetoihin ja päätöksentekoon. (Mikkola ym. 2014, 222.)

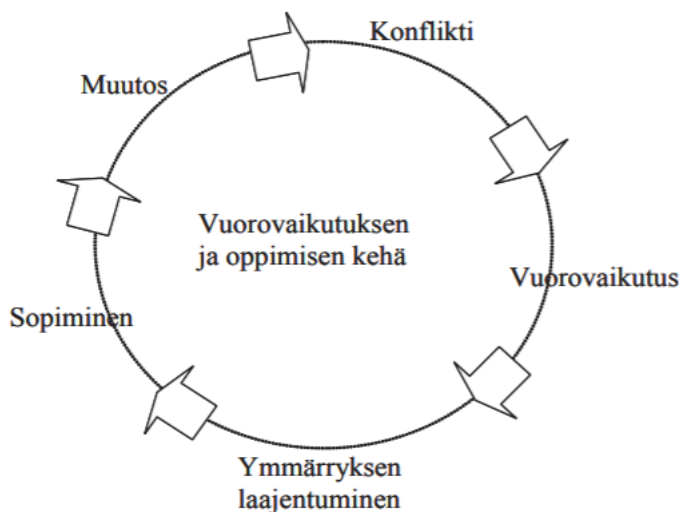
Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma Dinnon loppuraportista ilmenee, että läsnäolo liittyy vahvasti esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutuksen mahdollisuuteen työssä. Kuunteleminen, kiinnostuneisuus, keskittyminen ja saavutettavuus liitetään vahvasti läsnäoloon ja hyvään johtajuuteen. Kuunteleminen on suuressa roolissa esimiehen työssä, vaikka kuuntelemisen taito voi olla vaikeaa erityisesti sosiaalisille ja vilkkaille johtajille. Tutkimushankkeessa kuitenkin ilmeni, että johtajilla on aito halu kehittyä kuuntelijoina. (Syvänen ym. 2015, 58 – 68.) Johtajan tavoitettavuus on tärkeää erityisesti nykypäivänä yleistyvässä verkostomaisessa johtajuudessa. Johtajan persoonalla on merkitystä, sillä verkoston ajatellaan henkilöityvän johtajaansa. Johtajalta vaaditaan jatkuvaa tasapainottelua näkemyksellisyyden ja jämäkkyyden sekä yhteistyökykyisyyden ja kuuntelemisen välillä. (Vanhatalo 2014, 90.)

Luottamuksella on huomattu olevan vaikutusta siihen, että ihmiset uskaltavat ilmaista ajatuksiaan vapaammin ryhmätilanteessa (Vanhatalo 2014, 115). Organisaatiossa luottamusta ei useinkaan tiedosteta, kunnes se näyttää säröilemisen merkkejä (Ikonen 2015, 136). Toisaalta avoimet viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt luovat organisaatiossa luottamusta. Toimivat vuorovaikutus- ja viestintämenettelyt, kuten kuunteleminen, keskustelufoorumit, dialogi ja keskusteluilmapiirin avoimuus edistävät luottamuksen kehittymistä organisaatiossa. Jos viestintä- ja vuorovaikutusmenetelmät ovat toimimattomat, nämä johtamisjärjestelmän toiminnalliset heikkoudet heikentävät luottamuksen kehittymistä sekä organisaatio- että toimijatasolla. (Malkamäki 2017.) Alaisten kannalta on tärkeää, että he voivat luottaa johtajan huolehtivan alaisistaan sekä olevan avoin ja suoraselkäinen (Pulakka 2003, 69; ks. Salmi, Perttula & Syväjärvi



2014, 25 - 29). Esimerkiksi kunnanjohtajan työssä on tärkeää osata kuunnella kuntalaisten toiveita ja mielipiteitä sekä kyetä puhumaan totta (Salminen 2009, 97).

Konfliktijohtamisen kontekstissa on havaittu, että ristiriitoja ratkoessa on hyvä olla lähellä työntekijöitä, kuunnella heitä ja välittää sekä pitää heistä huolta. Avoimuus edistää ristiriitatilanteiden ratkaisemista, mikä näkyy osaamisessa vastaanottaa ja antaa palautetta sekä kaikkien osapuolien tasapuolisessa kohtelemisessa. (Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014, 21.) Muutostilanteessa vuorovaikutuksen puute voi johtaa epäjohtonmukaisiin viesteihin ja väärinymmärryksiin, mistä voi seurata esimerkiksi sitoutumisen puutetta muutostilanteeseen (Gill 2003, 307 – 310). Ihmisten väliset konfliktit voivat muuttua oppimistilanteiksi, jos puhumattomuuden sijaan edetään vuorovaikutuksen ja oppimisen kehän mukaisesti (Kuvio 4). Oppimista voidaan kutsua *restoratiiviseksi oppimiseksi*, jos yhteistoiminnallinen oppimistilanne etenee sopu-prosessin ja fasilitatiivisen ohjauksen kautta. Restoratiivisessa oppimisessa konfliktitilanne tai ihmisten välinen erimielisyys muutetaan terveelle tasolle ymmärryksen lisääntymisen, perusteellisen vuorovaikutuksen ja tunteiden käsittelyn avulla. (Pehrman 2011, 254 – 255.)



**Kuvio 4. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä – restoratiivinen oppiminen (Pehrman 2011, 255)**

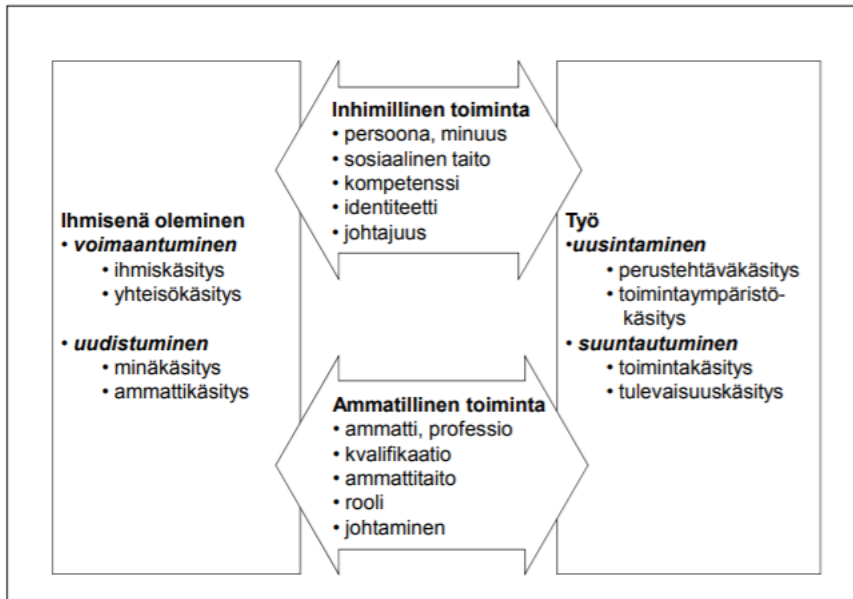
Hyvät vuorovaikutustaidot eivät vielä takaa hyvää johtajuutta. Johtaja voi olla vuorovaikutustaidoissa erinomainen ilman, että hänellä on minkäänlaista muuta johtamiskompetenssia. Toinen tärkeä asia vuorovaikutuksen merkityksessä on vuorovaikutuksen laatu suhteessa määrään. Monisanaisuus ei takaa onnistunutta vuorovaikutusta, vaan johtajan kykyä

voidaan arvioida olennaisen asiasisällön ilmaisemisella niin, että kuulija ymmärtää sen. Sanomisen määrä ei ole olennaista vaan se, miten viestitään interaktiivisesti. (Kolari 2010, 184.)

### **2.3 Kehittyminen ja oppiminen muutoksessa**

Yksilön osaamisen arvioinnin keskiössä on aina arvioinnin kohde itse. Osaamisen arvioinnin tarkoituksena on löytää ja tunnistaa oman osaamisen tila ja kehitystarpeet. (KT Kuntatyönantajat 2011, 7 – 8.) Jokainen henkilö kehittää itse itseään, vaikka tämä voikin saada muilta työkaluja ja apua osaamisen kehittämiseen. Käytännöllisestä näkökulmasta osaaminen muodostuu henkilön tiedoista, kyvyistä ja kokemuksista. (Sundberg 2001.) Reflektiivisyydellä työssä tarkoitetaan oman ammatillisen toiminnan tarkastelua ja toiminnan kehittämistä tämän pohjalta. Reflektiivisyys perustuu siihen, että ihminen kykenee ottamaan oman minuutensa ja oman toimintansa tarkastelun kohteeksi. Reflektion kohteena ovat vuorovaikutus sekä mielikuvat toisista ja itsestä. Reflektion tarkoituksena voi olla osoittaa kiinnostusta, tarkentaa sanottua, kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin tai auttaa toista tunnistamaan omia tunteitaan. Kyseessä on itsereflektio eli refleksiivinen toiminta, kun ihminen tarkastelee omia sisäisiä tilojaan. (Tiuraniemi 2002, 2 - 3.)

Hyvältä johtajalta edellytetään hyvää itsetuntemusta sekä tietoisuutta omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan (Pulakka 2003, 70 - 73). Johtaja tarvitsee halua osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Tämän on osattava muuttua ja kehittyä itse, jotta hän osaa johtaa strategisesti organisaatiota. Johtaja tarvitsee metataitoja, kuten itsereflektiota, palautteen hyödyntämistä ja yhteistoiminnallista oppimista, jotta tämä osaa sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. (Sundquist 2002, 12.) Johtajana kehittämisessä on kyse johtajan kokonaisvaltaisesta jatkuvasta muuttuvasta suhteesta ihmisenä olemiseen ja työhön. Ei riitä, että johtaja vahvistaa jo osaamia taitoja, vaan johtajan on kyettävä kehittämään itseään suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen laajemmin. (Sutinen 2012, 162 – 164.) Johtamisen ammatti on sellainen, jota voi kehittää ja jossa voi itse kehittyä (Valtiovarainministeriö 2003, 23). Niin organisaatio kuin johtaja itse voivat osaltaan varmistaa johtajalle tämän kehittymiskontekstin riittävää vaihtelua. Johtajana kehittämisessä on paljon sitä tukevia peruselementtejä (Kuvio 5), jotka tulisi huomioida johtajana kehittämisessä ja sen tuessa. (Sutinen 2012, 176.)



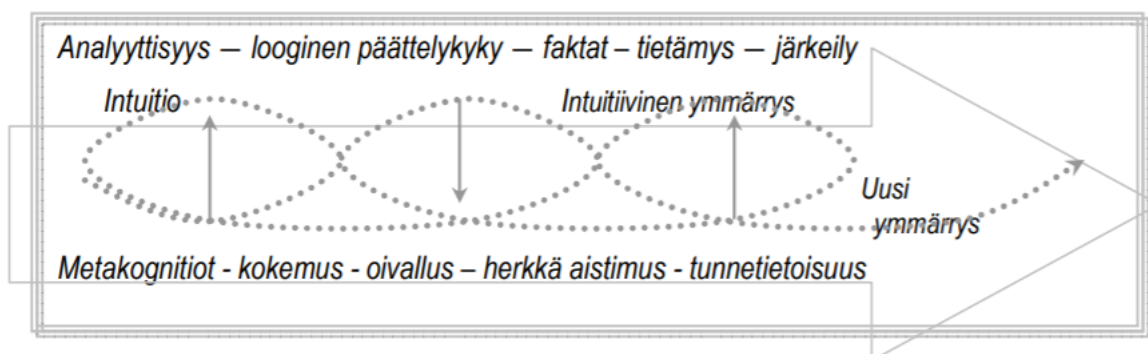
Kuvio 5. Johtajana kehittymisen tukemisen peruselementit (Sutinen 2012, 176)

Organisaation ja yksilön oppimista ja kehittymistä on havaittu tapahtuvan hyvin paljon arkisessa työssä päivittäisten prosessien kautta ilman suunniteltua oppimista tai oppimistilannetta. Sekä formaalilla että informaalilla oppimisella on paikkansa osaamisen kehittämisessä. (Slotte ym. 2004, 484.) Johtajuuden on todettu pohjautuvan molemminpuoliseen sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin, joka saa aikaan laadullista muutosta osapuolten ajattelussa, asenteissa, arvoissa, osaamisessa ja toimintatavoissa (Kolari 2010, 174). Johtajien työuraan liittyvällä tavoitteellisuudella sekä itsetunnolla on havaittu yhteyttä, kun taas samanlaista yhteyttä ei ole löytynyt alaisia tutkittaessa (McCullough, Ashbridge & Pegg 1994, 608 – 609).

Tutkimus johtajan kehittämisestä kertoo, että vuorovaikutus ohjaa johtajan kehittymisen todellisuuden kontekstia. Keskustelut ja muu vuorovaikutus ohjaavat johtajana kehittymisen inhimillisen todellisuuden sekä johtamistyön kontekstia, mikä tekee johtajana kehittämisestä myös eettisen ajattelun kehittymistä. Eettisessä ajattelussa pääosan saa ajattelu, joka ohjaa toisen kohtaamiseen aitona diskurssina, ymmärtämisenä, avautumisena ja suhteen rakentamisena. (Sutinen 2012, 157.) Dialogi, tunnetietoisuus sekä tunneäly osana molemmin puolista vuorovaikutusprosessia luovat mahdollisuudet niin henkilöstön osaamiselle ja johtajana kehittämiselle. Tunneälykkäällä johtajalla on kyky tunnistaa omat kasvutarpeensa. (Kolari 2010, 5 - 6.)

Muutoksen johtamisessa ei voi vähätellä arvioinnin tärkeyttä. Vuorovaikutteisella visioiden ja tavoitteiden jakamisella johtajien ja työntekijöiden kesken työntekijät saavat motivaatiota olla mukana muutoksen rakentamisessa ja uusien asioiden oppimisessa. Tämän avulla tapahtuu organisaatiotasosta oppimista. (Rannisto & Saloranta 2019, 195 - 196.) Johtajan velvollisuutena on antaa työntekijöille mahdollisuus ja tilaa kehittyä heidän taidoissaan. Tämä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi avointa dialogia ja keskustelua, riittävän ajan antamista keskusteluille sekä mahdollisuutta kiinnittää huomiota työn tekemisen tapoihin. (Rossi 2019, 177.) Organisaation muutostilanteessa muutosten yksisuuntaisilla ja ylhäältä annetuilla linjauksilla ilman aitoa osallisuutta ja mukana oloa sidosryhmiä on vaikea saada sitoutumaan muutokseen. (Kinnunen 2019, 165.)

Toimintaympäristön ja toimintamallien muuttuminen tuovat myös tarvetta muutokseen, jossa organisaation arvoihin perustuvalla eettisyydellä on vaikutusta toiminnan hyväksyttävyyteen (Salminen 2009, 93). Muutoksien aistiminen ja kyky hahmottaa muutosten edellyttämiä toimenpiteitä liittyvät johtajan strategiseen pätevyyteen (Haveri & Majoinen 2009, 186). Intuition on havaittu olevan tärkeä johtamiskompetenssi organisaation tulevaisuuden suunnittelussa. Organisaation toiminnan kehittämisessä ei riitä perinteiseen rationaaliseen ajatteluun ja tutkimuksiin tukeutuminen, vaan tarvitaan kykyä yhdistää intuitiivinen ymmärrys analyyttisyyteen, faktoihin ja oivalluksiin (Kuvio 6). Analyyttisyyttä kuitenkin tarvitaan intuition tulkintaan, missä intuitiivista havaintoa tai kokemusta analysoidaan ja reflektoidaan aiemman tietämyksen ja kokemusten pohjalta. Intuitiota voidaankin pitää osana korkea-asteista osaamista. (Kolari 2010, 189.)



Kuvio 6. Intuitiosta intuitiiviseen ja uuteen ymmärrykseen (Kolari 2010, 189)

## 2.4 Konstruktivistinen teoria

Tutkielmassa sovelletaan ensimmäisenä teoriana Jesse Delian ja hänen tutkimusryhmiensä kehittämää konstruktivismia, joka on syntynyt 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa (Puro 1996, 25). Teoria perustuu lähtökohtaan, jossa ihmisen todellisuus muokkautuu tämän omasta tavasta nähdä asioita ympärillään sen sijaan, että todellisuus olisi jotain kaikkien ihmisten jakamaa. Jokaisen ihmisen mieli luo merkityksiä asioille ja nämä vahvistavat ihmisen henkilökohtaista todellisuutta. Konstruktivismi perustuu ajatukseen henkilökohtaisten ajatusrakenteiden (*personal constructs*) muodostumisesta sosiaalisesta alkuperästä eli vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Kulttuurilla on vaikutusta tapahtumien merkityksen muodostumiseen. (Littlejohn & Foss 2011, 158.) Konstruktivismissa viestinnän tarkastelu perustuu henkilökohtaisille ajatuksille ja mietteille eli kokemuksille, joten teoria sopii tämän tutkielman yksilökeskeiseen ja kokemuksiin perustuvaan näkökulmaan hyvin.

Ihmisen kognitiivinen järjestelmä tekee jatkuvaa erottelua ja kategorisointia esimerkiksi kokemusten pohjalta. Kategorisointia seuraa merkitysten antaminen asioille. Kun ihminen tekee itselleen selväksi asioita kategorisoimalla niitä, jo kategorian valinta itsessään on tulkintaa eli ihmisen tapaa nähdä asioita ja todellisuutta omalla tavallaan. Kategorisointi rakentaa todellisuutta ja jokainen kategorisointi on valinta. Esimerkiksi johtaja voi ajatella keskustelun kiinnostavaksi tai turhaksi, jolloin tämä identifioi keskustelua valitsemaansa kategoriaan. Aikuiselle on kehittynyt kokemusten ja iän myötä huomattava määrä erilaisia ja monimutkaisia kategorioiden rakennelmia, jotka ovat jokaisella yksilöllä ainutlaatuisia. (Littlejohn & Foss 2011, 159.) Toki aina voi pohtia, kuka pystyy tietämään kokemuksesta parhaiten ja kuka kokemuksen ylipäänsä omistaa (Tökkäri 2018, 70).

Teorian mukaan ihmisten välittämät viestit eroavat toisistaan monimutkaisuudella. Yksinkertaiset viestit sisältävät yhden tavoitteen, kun taas monimutkaisissa viesteissä on useita tavoitteita. Yksinkertaisille viesteille on omaleimaista, että niillä pyritään viestimään asia viestijän tavoitteiden ja näkökulman mukaisesti. Monimutkaiseen viestiin taas on onnistuttu sisällyttämään viestijän näkökulman lisäksi viestin vastaanottajan näkökulma, tavoitteet ja tarpeet. Tätä kykyä ymmärtää toisen ihmisen näkökulmaa ja välittää viestejä toisen näkökulmaa ymmärtävästi kutsutaan kognitiiviseksi kompleksisuudeksi (*cognitive complexity*). (Littlejohn & Foss 2011, 159.)

Ihmiset eroavat toisistaan siinä, kuinka kompleksisesti nämä osaavat suhtautua asioihin. Lapsuudesta lähtien tulkintajärjestelmämme kehittyvät ja opimme näkemään rakenteita entistä

kompleksisemmin. Kompleksisuus vastavoimana yksinkertaisuudelle muodostuu kyvystä tehdä suuria määriä ajatusrakennelmia ja eroavaisuuksien asioiden välille. Kognitiivisesti yksinkertainen ihminen näkee muut ihmiset hyvin stereotyyppisesti, kun taas kognitiivisesti monipuolisempi ihminen tekee herkempiä ja hienovaraisempia rakennelmia. Kognitiivinen kompleksisuus tarkoittaa siis suurempaa kykyä ymmärtää toisen näkökulmaa ja parempaa kykyä sopeuttaa viestit tähän toisen ihmisen näkökulmaan. Kognitiivinen kompleksisuus vaihtelee samallakin ihmisellä, sillä tämä voi olla taitava asettumaan kuulijan näkökulmaan yhdessä tilanteessa, mutta toisessa tilanteessa toisen näkökulmaan asettuminen voikin jäädä yksinkertaisemmaksi. (Littlejohn & Foss 2011, 159 – 160.)

Oman viestinnän säätelyä toisen viestintään sopivaksi kutsutaan kuulijakeskeiseksi viestinnäksi (*person-centered communication*). Heikossa kuulijakeskeisyydessä puhuja voi yrittää vakuuttaa kuulijaa uhkailemalla tai komentamalla. Tätä vahvemmallalla kuulijakeskeisyydellä puhuja voi yrittää saada kuulijaa ymmärtämään asiaa antamalla vaihtoehtoja. Kaikista vahvimmassa kuulijakeskeisyydessä puhuja voi empatian ja oivaltamisen kautta päästä kuulijan näkökulmaan. Tätä kykyä käyttää hyvää argumentointia ja suostuttelevaa tyyliä kutsutaan käsitteellä *perspective taking*. Tutkimuksissa on todettu, että kognitiivisesti kompleksisemmat ihmiset tuottavat hienovaraisempia viestejä. Hienovaraiset viestit ovat vähemmän hienovaraisempia viestejä kuulijakeskeisempiä sekä vaikuttavampia. (Littlejohn & Foss 2011, 159 -160.)

Teorian mukaan keskinäisviestintä ottaa huomioon kaikki ihmisen tiedot, kokemukset, mielialat, asenteet ja tunteet. Nämä ovat eroteltavissa toisistaan analyyseissä, mutta ihmisen mieli pitää näitä kaikkia yhtä merkityksellisinä. Vaikka ihmiset perustavat kaiken päässään oleviin mielikuviin ja ajatusrakennelmiin eli juuri tietoihin, kokemuksiin, mielialoihin, asenteisiin ja tunteisiin, ihminen pystyy teorian mukaan myös ymmärtämään mielikuviansa merkityksiä. Delia painottaa, että mitä paremmin ihminen pystyy ymmärtämään mielikuvien vaikutuksia viestintäänsä, sitä paremmin ja sitä parempia viestintäsuhteita tämä rakentaa. (Puro 1996, 25-29.)

## 2.5 Sosiaalisen läpäisyn teoria

Toinen tutkielmassa sovellettava teoria on sosiaalisen läpäisyn teoria. Irwin Altman ja Dalmas Taylor ovat kehittäneet sosiaalisen läpäisyn teorian 1970-luvulla. Teoria perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihmisten vuorovaikutustilanteet perustuvat henkilöiden välisiin luottamuksellisiin ja avoimiin keskinäisviestintätilanteisiin. (Puro 1996, 32 – 34.) Toki nykypäivänä ymmärretään, että

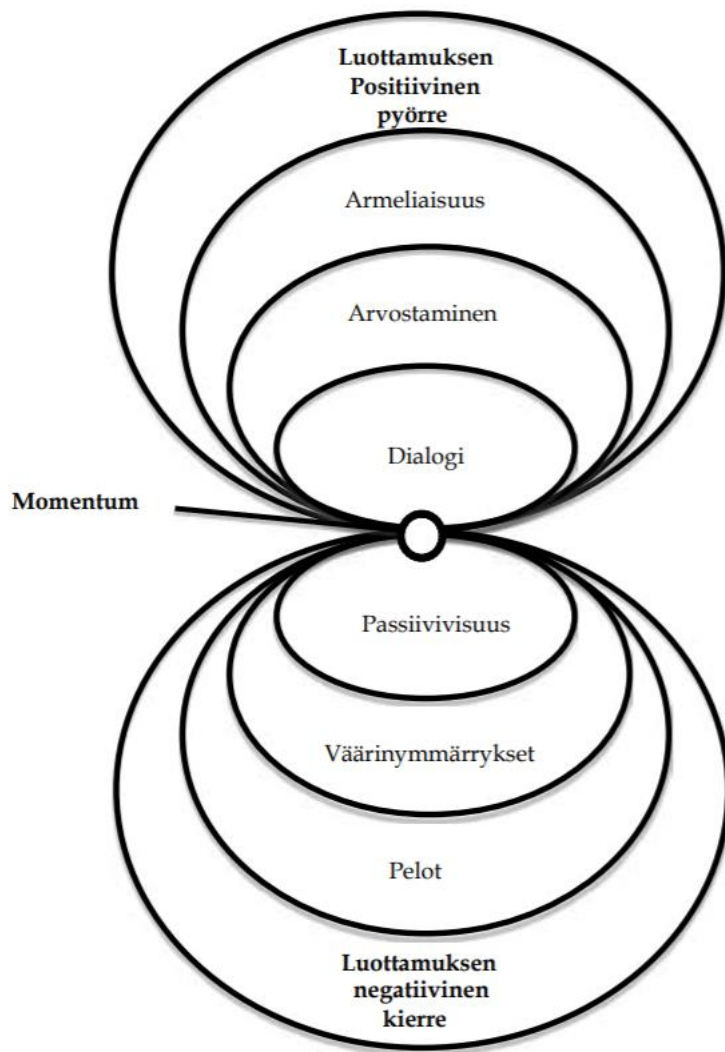
vuorovaikutussuhteen kehittyminen muodostuu lukuisista monimutkaisista asioista (Littlejohn & Foss 2011, 236). Tämä kertomisen käsitettä korostava teoria sopii hyvin tutkielman vuorovaikutusta työssä tarkastelemaan näkökulmaan, jossa johtaja luo vuorovaikutussuhteita muihin uudessa organisaatiossa. Teoria ja aineisto haastavat toisiaan, sillä sosiaalisen läpäisyn teorian voi ajatella sopivan sisällöllisesti parhaiten vapaamuotoisiin vuorovaikutussuhteisiin työelämässä tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan.

Teorian mukaan varautuneen ja muodollisen alkuvaiheen läpäisy määrittää, kuinka läheiseksi vuorovaikutussuhde kehittyy ja solmivatko henkilöt keskenään pysyviä sosiaalisia siteitä. Vuorovaikutussuhde kehittyy ja muuttuu läheisemmäksi, kun osapuolet kertovat itsestään pikkuhiljaa entistä arkaluonteisempia asioita. (Puro 1996, 32 - 34.) Ihmisessä voi ajatella olevan useita kerroksia ja toiseen tutustutaan läpäisemällä aina uusi kerros toisensa jälkeen. Kerroksissa on leveyttä, joka kuvastaa sitä, kuinka paljon erilaisia asioita toisessa on. Kerroksissa on myös syvyyttä, joka kuvastaa sitä, kuinka paljon ihmisen asioissa on yksityiskohtia. Ihmisten tutustuessa toisiinsa he jakavat itsestään toiselle asioita leveyden ja syvyyden ulottuvuuksista. (Littlejohn & Foss 2011, 236.) Toisen reagointi leveyttä ja syvyyttä sisältäviin asioihin vaikuttaa paljon siihen, kehittykö suhde läheiseksi eli kehittykö sosiaalisen läpäisyn prosessi (Puro 1996, 32 - 34).

Sosiaalisen läpäisyn teoriassa tasapainotellaan hyötyjen ja haittojen välillä. Jos ihminen hyötyy siitä, että tämä kertoo itsestään asioita, hän luultavammin kertoo itsestään enemmän. Jos taas kertominen ei hyödytä ihmistä itseään, tämän mieltii luultavasti kahdesti, kertooko hän itsestään paljoakaan. Jos suhde kehittyy ja vahvistuu, se noudattaa usein neljää askelta: Suuntautuminen, seikkailumielinen tunteiden vaihto, tunteiden vaihto ja vakaa vaihto. Suuntautumisessa vuorovaikutus koostuu hyvin yleisistä tiedoista. Jos tämä vaihe onnistuu, siirrytään seuraavalle tasolle, jossa paljastetaan itsestään jo hieman enemmän tietoja. Kolmannella tasolla vaihdetaan jo kriittisiäkin tunteita syvällisemmin. Neljännellä tasolla suhteen osapuolet osaavat jo ennustaa toistensa toiminnot, reagoinnit ja vastaukset. (Littlejohn & Foss 2011, 236.) Johtajan vuorovaikutussuhteita tarkastellessa on mielenkiinnon kohteena, kuinka tärkeäksi sosiaalisen läpäisyn prosessin eteneminen muodostuu ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa.

Teoria on ollut tärkeässä osassa viemässä suhteen kehittymisen huomiota vuorovaikutusprosessiin, vaikka se suhtautuukin varsin yksinkertaisesti vuorovaikutuksen muotoutumiseen yksityisestä kohti avointa vuorovaikutusprosessia. Jokainen suhde muotoutuu kuitenkin yksilöllisesti ja menee luultavasti edestakaisin sulkeutuneemman ja avoimemman vuorovaikutuksen välillä epälineaarisesti

ja erilaisissa sykleissä. Myöhemmin Altman kollegoineen on todennut suhteen kehittyvän lineaarisen prosessin sijaan vaihtelevasti. Vaihtelevuus tulee pysyvän ja muuttuvan olotilan vaihtuvuudesta (Littlejohn & Foss 2011, 237). Luottamuksen kehittämisessä onkin havaittu erityisiä episodeja eli ”*momentumeja*” Kuvion 7 mukaisesti, jolloin kahden ihmisen välinen luottamus saattaa vahvistua pyrähtäen, kääntyä luottamuksen rakentumiseksi tai rapautua. Näissä luottamuksen pyörteissä voi olla sekä heikkenemisen että vahvistumisen pyörre. Luottamus voi romahtaa hetkessä, mutta se voi myös vahvistua hetkessä pyrähdysmäisesti. (Ikonen 2015, 146 – 147.)



Kuvio 7. Luottamuksen pyörteet (Ikonen 2015, 146, Ikonen 2013, 127)



### 3 TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa tehtyt tutkimusasetelmaan, menetelmiin ja aineistoon liittyvät valinnat. Ensimmäisenä esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Toiseksi esitellään tutkielman tekemiseen liittyvät keskeiset rajaukset, joiden perusteella tutkielma saa selkeät sisällölliset rajoitukset. Tämän jälkeen esitellään aineiston keräämisen tapoja ja kulkua. Aineiston keräämisestä siirrytään aineiston analyysin menetelmien esittelyyn sekä konkreettisiin analyysin tekemisen tapoihin. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma vuorovaikutuksen merkityksestä johtajuudessa on laadullinen tutkimus. Suomalaisissa laadullisen tutkimuksen metodioppaissa siitä käytetään esimerkiksi termejä laadullinen, kvalitatiivinen, ihmistieteellinen ja tulkinnallinen tutkimus osittain synonyymeinä ja osittain erilaisilla merkityksillä. Laadullisen tutkimuksen metodioppaat tuottavat erilaisia käsityksiä metodologiasta. Voidaan kuitenkin ajatella, että metodologia on sääntöjä välineiden eli metodien käytöstä tutkielmalle asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Metodologia kyseenalaistaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän eli perustelun järkevyyden, kun taas metodi perustelee tutkimuksessa syntyneen tiedon. Metodologiaa voidaan käsitellä kahden yleisesti käytetyn käsitteen avulla: ontologia kysyy olemisen tapaa eli laadullisen tutkimuksen tapauksessa ihmiskäsitystä, kun taas epistemologiaa kysyy mahdollisuutta tietämiseen. Tutkimusta tehdään siinä mielessä subjektiivisesti, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä perusteella, mutta silti tutkimuksen lähtökohtana on teoriapitoisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 8 – 9, 11, 18 – 19.)

Tässä tutkielmassa viestinnän tutkiminen johtajan työssä perustuu kokemuksiin ja havaintoihin, joten se noudattelee fenomenologis-hermeneuttista metodologiaa. Fenomenologisen näkökulman pohja-ajatuksen mukaan ihmisyyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan, jossa he elävät. Näin ollen ihmiset itse rakentavat maailmaa kulloisen minän suhteen kautta. Fenomenologia rajoittuu tarkastelemaan sitä, mikä ilmenee ihmiselle itse koettuna eläytessä maailmassa. Kunkin ihmisen perspektiivi eli kehykset rakentuvat hänen elämänhistoriansa tuloksena. Nämä kehykset raamittavat kokemuksiamme ja tulkintojamme ja rakentavat laajemmin käsityksiä maailmasta. (Laine 2018, 29 – 31.)

Fenomenologian pohjalta tutkielmassa läpileikkaavana on merkityksiä tarkasteleva ote. Fenomenologian mukaan ihmisen kokemuksellinen suhde maailmaan on intentionaalinen eli ihminen suhtautuu maailmaan merkitysten kautta ja kaikki kokemukset merkitsevät ihmiselle jotakin. Todellisuus ei ole neutraalia materiaalia, vaan havainnoinnissa on aina läsnä esimerkiksi havaitsijan pyrkimyksiä, kiinnostuksia ja uskomuksia. Merkityksien rakentuminen on fenomenologian mukaan yhteisöllinen. Todellisuuden avautumisen näkökulmat merkityksinä eivät ole ihmisessä synnynnäisesti, vaan merkitykset rakentuvat yhteisöstä, jossa ihminen on kasvanut ja kasvatettu. Jokainen yksilö näkee siis maailman hieman eri lailla, vaikka samassa kulttuurissa eläneiden merkityksien rakentumisissa on varmasti huomattavasti yhteisiä tekijöitä. (Laine 2018, 31 – 32.) Hermeneutiikkaa metodina tarkastellaan aineiston analyysiä esittelevässä luvussa.

Tutkielma käsittelee kokemusta, mikä on yksinkertaisimmillaan kokemuksellisesti tapahtuneen kuvausta sellaisena kuin asia on tapahtunut. Kokemuksen tutkimuksella pyritään pääsemään tästä seuraavalle askeleelle, mikä tarkoittaa kokemuksen jäsentämistä ja eksplikoimista sen silloisessa kontekstissa. Tämä tarkoittaa todistamista, kuvaamista ja tiivistämistä todellisuudessa tapahtuneesta asiasta. (Kukkola 2018, 46.) Tarkoituksena onkin lähestyä johtamisen vuorovaikutusta ilmiönä erityisesti kuulemisen ja havaintojen tekemisen kautta. Vuorovaikutuksessa ei ole ehdotonta oikeaa tai väärää tapaa, vaan jokainen johtaja peilaa vuorovaikutustaan omaan persoonaansa, työtapaansa, historiaansa ja omaan vuorovaikutuskokemukseensa.

### 3.2 Keskeiset rajaukset

Tutkielma käsittelee johtajia, jotka ovat vaihtamassa työpaikkaa eli siirtymässä työtehtävistä toiseen. Kaikki johtajat ovat edellisessä työssään olleet julkisen sektorin organisaatioissa merkittävässä esimiesasemassa, mutta kaikki johtajat eivät ole olleet organisaation johtajia. Uudessa työssään kaikki tutkielmassa mukana olevat johtajat ovat organisaation johtajia. Johtajat ovat hyvin erilaisissa organisaatioissa töissä. Yksi johtaja valittiin kunnanjohtajaksi, yksi kirkkoherraksi ja kaksi muuta laajemmalla toiminta-alueella vaikuttavien organisaatioiden johtajiksi. Työpaikan vaihdostilanne valikoitui tutkimusasetelmaan sen vuoksi, että johtaja on luultavasti uteliaampi tarkastelemaan omaa vuorovaikutustaan tämän siirtyessä uuteen työympäristöön ja -yhteisöön. Muutostilanne on hyvä mahdollisuus tarkastella omaa toimintaansa ja reflektoida omia vuorovaikutuksellisia taitojaan, asenteitaan ja toimintaansa. Muutostilanne mahdollistaa mielenkiintoisen ajallisen tarkastelun jaotellen vuorovaikutuksen aikaan vanhassa työssä ja aikaan uudessa työssä. Työpaikan vaihtumisen valikoituminen tutkimusasetelmaan mahdollistaa sen, että

yksi johtaja pystyy näkemään kahden eri organisaation toimintaa ja näin tutkielmaan tulee laajempaa katsantokantaa organisaationäkökulmasta. Samalla johtajan pohdinnat vuorovaikutuksesta voivat vahvistua ja hän voi pystyä esittelemään vuorovaikutustaan tarkemmin.

Tutkielma rajautuu kattamaan julkisen sektorin organisaatioiden johtajien vuorovaikutusta. Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin johtajan vuorovaikutus ei välttämättä ole kovin erilaista, mutta voi olla hyödyllistä rajata aihetta käsittämään vain julkista sektoria, jota kuitenkin leimaa esimerkiksi politiikan läsnäolo johtajan työssä. Oletuksena myös on, että julkisen sektorin ollessa ei-kaupallinen ja itsessään voittoa tavoittelematon, vuorovaikutuksessa saattaa korostua esimerkiksi verkostomaisuus, kumppanuus ja yhteistyö.

Tutkielmassa olisi voinut olla mielenkiintoista tutkia tietyn ammattikunnan puheviestintää eli esimerkiksi eri kuntien kunnanjohtajien, henkilöstöjohtajien tai hallintojohtajien vuorovaikutusta. Tutkielmaa rajatessa oli kuitenkin oletuksena, että tietyn ammattikunnan tai organisaatiotyypin tutkiminen ei olisi tuonut tutkielmalle lisäarvoa. Lisäksi tutkielman rajaaminen yhteen ammattiin olisi tehnyt mahdottomaksi työpaikkaa vaihtavien johtajien löytämisen gradulle suunnitellun aikataulun puitteissa. Tämän vuoksi tutkielma koskee julkisen sektorin organisaatioiden johtajia, jotka voivat olla niin kunnasta, seurakunnasta, kuntayhtymistä tai muista julkisista organisaatioista.

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöitä, jotka ovat uudessa työssään organisaation johtajia. Tutkielman ulkopuolelle jäävät esimerkiksi keskijohto ja lähiesimiehet. Tähän rajaukseen on päädytty, jotta vuorovaikutuksen toteuttamisen konteksti on johtajilla suunnilleen sama. Oletuksena on, että organisaation johtajilla on vuorovaikutusta niin alaistensa, verkostojensa, yhteistyökumppaneidensa kuin poliittisten toimijoiden kanssa.

Tutkielmassa vuorovaikutus kohdistuu merkittävimmin puhuttuun vuorovaikutukseen, mutta samalla kaikenlainen ja -muotoinen vuorovaikutus on kiinnostuksen kohteena. Pääosassa ovat siis kasvotusten, puhelimitse tai esimerkiksi Skypen välityksellä tapahtuva eletyssä hetkessä sanottu vuorovaikutus, mutta samalla muu vuorovaikutus kulkee puhutun vuorovaikutuksen rinnalla. Kirjallisuuden mukaan puheviestinnän tutkimus tarkastelee monesti puhuttua vuorovaikutusta ja samalla myös teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Puhumista tarkastellessa on hyvä havaita, että sanaton viestiminen on läsnä puhumisessa niin kirjoitetussa kuin puhutussa muodossa. Kirjoitetussa puhumisessa sanaton viestintä voi olla esimerkiksi hymiöinä tai huutomerkkinä, kun taas puhutussa vuorovaikutuksessa sanaton viestintä voi näkyä esimerkiksi nyökkäyksenä tai välimatkan

ottamisena Kaikenlaiset puhumisen tavat muodostavat yhdessä ihmisten välistä yhteistoimintaa. (Gerlander & Poutiainen 2009, 82 – 83.)

Johtajan vuorovaikutusta tarkastellessa keskittyminen pelkkään puhuttuun vuorovaikutukseen voisi johtaa tutkiessa harhaan ja liian suppean näkökulman äärelle. Puhuttu vuorovaikutus kytkeytyy varmasti osaksi kaikenlaista muuta vuorovaikutusta, kuten sähköpostin lähettämistä, sosiaalisen median keskusteluita ja paikallislehtien keskustelupalstojen vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen huomaaminen ja sen analysointi kytkeytyvät arklisissa keskusteluissa monesti juurikin esimerkiksi sosiaalisen median keskusteluihin. Tämän havainnon perusteella tutkielmaa tehdessä on ollut luontevin lähestyä vuorovaikutuksen käsitettä laajemmin niin, että puhutun ja kirjoitetun vuorovaikutuksen raja on häilyvä, sekoittuva ja toisiaan täydentävä. Puhuttu vuorovaikutus voi vaikuttaa sosiaalisen median vuorovaikutukseen ja päinvastoin, jolloin on järkevää olla herkkänä monelle erilaiselle vuorovaikutuksen tavalle. Tutkielma tekee selkoa myös siihen, millä eri mekanismeilla johtajat ovat työssään vuorovaikutuksessa.

### **3.3 Aineiston kerääminen**

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui haastattelemalla työpaikkaa vaihtavia johtajia. Haastattelu valikoitui kyselyn sijaan tutkielmaan Tuomen ja Sarajärven (2002, 74 - 76) kertoman joustavuuden vuoksi, mikä mahdollistaa niin kysymyksen toistamisen, keskustelun käymisen kuin väärinymmärrysten oikaisumahdollisuuden. Tutkielmaan oli tavoitteena haastatella viittä työpaikkaa vaihtavaa johtajaa, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi tutkielmaan on haastateltu vain neljää johtajaa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan, minkä vuoksi haastateltavien määrää miettiessä on tärkeintä löytää henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87 – 88). Neljän johtajan haastatteluilla on päästy luotettavan kuvaamisen, ymmärtämisen ja tulkitsemisen tasolle.

Tutkimustyön alkaessa tavoitteena oli haastatella jokaista johtajaa yksilöhaastattelulla kahteen kertaan eli ennen työpaikan vaihtamista ja sen jälkeen. Tavoitteeseen kahdesta haastattelusta päästiin kolmen johtajan kohdalla, kun taas yhtä johtajaa on haastateltu vain kerran tämän ollessa uudessa työssä. Vain yhden kerran haastatellun johtajan haastattelurungossa otettiin mahdollisuuksien mukaan huomioon niin vanhan kuin uuden työpaikan vuorovaikutuksen tarkastelu. Kaksiosainen haastattelutapa valikoitui työpaikan vaihdoksen myötä tulleiden aikaan

sidottujen tuntemusten ja kokemusten esiin nousemiseksi. Päättävän työn aikana on mahdotonta olla täysin tietoinen tulevaisuudesta ja alkaneen työn aikana on vaikea muistella vanhan työn aikaisia asioita syvällisesti.

Tutkimustyön sisällön selvittyä alkoi yhteyden ottaminen työpaikkaa vaihtaviin johtajiin. Etsiessä tutkimusasetelmaan sopivia eli työpaikkaa vaihtavia johtajia oli jokainen työpaikkaa vaihtava julkisen sektorin johtaja potentiaalinen mahdollisuus haastattelulle. Työpaikkaa vaihtavien johtajien etsimisessä kaikki keinot olivat käytössä. Tietoa tällaisista johtajista löytyi paljon Kuntalehden tekemistä artikkeleista, jotka informoivat vastavalituista johtajista. Lisäksi etsimistä tapahtui Internetistä käyttämällä esimerkiksi hakusanoja ”valittu kirkkoherra” tai ”valittu kunnanjohtaja” tai keskustelemalla ja kyselemällä ihmisten tietämistä vastavalituista johtajista. Haastattelija ja haastateltava eivät tunteneet toisiaan, vaikka jotkut johtajat olivat tuttuja haastattelijalle nimeltä median kautta. Yhteydenotot kohdistuivat johtajiin, jotka silloisen arvion mukaan olivat tavattavissa maantieteellisesti kohtuulliselta tuntuvan matkan päässä Etelä-Suomessa eli tässä tapauksessa noin 250 kilometrin säteellä Tampereelta.

Yhteydenotot johtajiin tapahtuivat ensisijaisesti puhelimitse soittamalla. Johtajien yhteystiedot löytyivät helposti Internetistä organisaation omilta sivuilta. Jos yhteydenotto ei onnistunut puhelimitse, heille lähetettiin sähköposti soiton jälkeen. Jokaiseen tavoiteltuun johtajaan onnistui saada jonkinlainen yhteys. Tuomen ja Sarajärven (2002, 75) ohjeen mukaan haastateltavat kuulivat tutkielman aiheesta ja aihepiiristä, vaikkakaan kysymyslomaketta ei lähetetty heille etukäteen. Haastattelurungon lähettäminen etukäteen olisi voinut toimia hyvänä virikkeenä haastavan aiheen eli vuorovaikutuksen pohtimiselle. Vuorovaikutus ja sen läsnäolo johtajan työssä olivat haastatteluissa välillä käsitteenä haastavia ja kysymyksiin vastaaminen vaati johtajalta vähintäänkin reilua pohtimista ja välillä kysymyksen toistamista. Haastattelut saatiin sovittua varsin näppärästi ja suuri kiitos aikataulujen sopimisesta ja joustavuudesta haastattelujen onnistumiseksi kuuluu kaikille yhteydenoton saaneille johtajille.

Monen johtajan kohdalla tieto työpaikan vaihdosta löytyi suhteellisen kevyesti, mutta haastetta aiheutti se, että uuden työn alkamisen aikataulusta ei löytynyt tietoa monenkaan johtajan kohdalla. Soiton tai sähköpostiviestien välityksellä piti siis selvittää aluksi, sopiiko johtajan työpaikan vaihtumisen aikataulu gradun tavoiteaikatauluun. Lisäksi haastetta aiheutti se, että monen johtajan uusi työ alkoi todella nopeasti rekrytointitiedon jälkeen. Vuodenvaihde 2018 – 2019 aiheutti selkeästi sitä, että moni johtaja aloitti uudessa työssä heti tammikuun alusta, vaikka rekrytointitieto

olisi tullut vasta joulukuussa. Tiukka uudessa työssä aloittamisen aikataulu yhdistettynä johtajien kiireeseen päättyvien töiden viimeistelyssä loi haasteita haastattelujen sopimiselle. Lisäksi kaikissa tapauksissa ei ollut ennen yhteydenottoa varmaa tietoa siitä, onko johtaja ottanut saamaansa virkaa vastaan.

Haastatelluilla johtajilla on hyvin erilaisia taustoja ja he ovat hyvinkin eri-ikäisiä. Kaikkien johtajien päättävä ja uusi työ ovat julkisen sektorin organisaatiossa. Johtajista kaksi on naisia ja kaksi miehiä. Johtajista yksi aloitti uudessa työssään kunnanjohtajana ja yksi aloitti kirkkoherrana. Kaksi muuta johtajaa on muunlaisten julkisten sektorin organisaatioiden johtajia. Yksi johtajista ei ole ollut aiemmassa työssään organisaation johtaja, mutta muuten merkittävässä esimiesasemassa oleva henkilö. Muut johtajat ovat olleet vähintäänkin päättävässä työssään organisaation johtajia.

Kolmea johtajaa haastateltiin kaksi kertaa ja yhtä johtajaa kerran tämän ollessa uudessa työssään. Yhteensä haastatteluita oli siis seitsemän, mihin on haastateltu neljää johtajaa. Kaksiosaisissa haastatteluissa ensimmäiset haastattelut olivat silloin, kun johtaja oli vielä päättävässä työssään. Nämä haastattelut suoritettiin joulukuussa 2018 sekä tammikuussa 2019. Yksiosainen haastattelu oli tammikuussa 2019. Kaksiosaisten haastatteluiden toiset haastattelut olivat huhtikuussa ja toukokuussa 2019. Haastateltavat olivat ehtineet olla uuden organisaation johtajia eri mittaisia aikoja toisen haastattelun aikaan: kolme kuukautta, kolme kuukautta ja puolitoista kuukautta. Johtaja, jota haastateltiin kerran, oli ehtinyt olla uudessa työssään kolme viikkoa. Toisen haastattelun aikoihin johtaja oli ehtinyt luoda omaa vuorovaikutustaan uudessa organisaatiossa ja tutustua uuteen työyhteisöön ja -ympäristöön. Kaikilla johtajilla oli silti toisen haastattelun aikaan vielä heidän omasta mielestään tutustumisen ja uuden oppimisen vaihe uudessa työssä.

Haastattelut toteutettiin johtajan ehdottamassa paikassa. Yksi haastattelu oli rauhallisessa kahvilassa ja kuusi johtajien omissa työhuoneissa. Työhuoneissa olleissa haastatteluissa ei ollut läsnä muita, mutta kahvilassa oli muitakin asiakkaita läsnä samassa tilassa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 74) mukaan teemahaastattelussa tarvitaan hyvää kontaktia haastateltavaan, joten haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen ja turvallisen tuntuinen. Yhdessä haastattelussa tuli lyhyitä keskeytyksiä, mutta muuten haastattelutilanteet olivat kiireettömiä ja rauhallisia. Haastattelu aika sovittiin yhteen sopivien aikataulujen mukaan. Haastatteluajaksi johtajalle ilmoitettiin 45 minuuttia. Haastattelunauhoitusten mitat olivat 30 minuutista 49 minuuttiin ja keskimääräinen haastattelunauhoituksen mitta oli 42 minuuttia.

Haastattelut on toteutettu teemahaastattelun tavoin eli puolistrukturoidulla haastattelulla. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten kuljettamana. Tutkija voi määritellä itse, tuleeko kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä ja onko sanamuodolla merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 – 78.) Tämän tutkielman haastatteluissa haastateltavilla oli hyvin erilaisia tapoja vastata kysymyksiin ja tämän vuoksi haastattelut olivat hyvin erilaisia. Osassa haastatteluja on noudatettu hyvin pitkälle haastattelurunkoa (Liitteet 1, 2 ja 3) vähillä tarkentavilla lisäkysymyksillä, kun taas osassa haastatteluja sai kysellä enemmän, jotta vastaus olisi mahdollisimman monipuolinen ja kaikki haastateltavan arvokkaat ajatukset päätyisivät nauhoitukseen asti. Kaikilla haastatteluissa esitetyillä kysymyksillä on pyritty löytämään merkittäviä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen, ongelmanasetteluun ja tutkimustehtävään sopivasti samalla, kun ne perustuvat teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 – 78).

Haastattelumenetelmänä sovellettiin arvostavan haastattelun filosofiaa. Arvostavasta haastattelusta käytetään myös lyhennettä AI (*Appreciative Inquiry*). Arvostavan haastattelun tarkoituksena on keskittyä ongelmakeskeisen lähestymisen sijaan positiivisiin näkökulmiin eli ihmisen vahvuuksiin, onnistumisiin ja mahdollisuuksiin. Ihmiset tunnistavat osaamisensa ja vahvuutensa ja tunnistamisen myötä osaamisia pystyy hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. (Cooperrider & Whitney 2005.) Arvostavan haastattelun filosofia perustuu etsimiselle, identifioimiselle, voimaannuttamiselle ja paremman tulevaisuuden rakentamiselle (Watkins, Mohr & Kelly 2011, 22). Arvostavan haastattelun menetelmää sovelletaan tässä tutkielmassa kontekstissa, jossa haastattelu peilaa johtajan omaa vuorovaikutuskontekstia ja -osaamista.

Haastattelurungon luomisessa ja toteuttamisessa sovellettiin arvostavan haastattelun 4D-mallia, joka muodostuu neljästä osa-alueesta. 4D-mallin ensimmäisessä vaiheessa (*discovery*) keskitytään löytämiseen, keksimiseen ja havaitsemiseen. Siinä tarkastellaan nykyistä tilannetta positiivisesta näkökulmasta. Toisessa vaiheessa (*dream*) unelmoidaan eli haastetaan pohtimaan unelmien tilannetta luovasti visioiden. Kolmannessa vaiheessa (*design*) muotoillaan ja suunnitellaan tulevaisuutta. Tässä vaiheessa yhdistellään nykytilaa ja unelmia konkreettiselle asteelle. Neljännessä vaiheessa (*destiny*) suunnitelmia muutetaan toiminnaksi ja toimitaan toiminnan ylläpitämiseksi. (Cooperrider & Whitney 2005, 15 - 18.)

Arvostavaa haastattelua sovellettiin sekä ensimmäisessä että toisessa haastattelussa. Ensimmäisessä haastattelussa tarkasteltiin ensin johtamisen ja vuorovaikutuksen nykytilaa eli johtamisen

toimintaympäristöä, omia vuorovaikutustaitoja, vuorovaikutustilanteita sekä vuorovaikutussuhteita. Tämän jälkeen siirryttiin unelmoimaan vuorovaikutuksesta uudessa työssä. Unelmoinnista siirryttiin pohtimaan, kuinka unelmat kävisivät toteen eli vuorovaikutusta suunniteltiin. Ensimmäisen haastattelun jälkeen johtaja jäi toteuttamaan omaa vuorovaikutustaan johtajana uudessa organisaatiossa. Toisessa haastattelussa pysähdyttiin tarkastelemaan uutta vuorovaikutuksen nykytilaa eli toteutunutta vuorovaikutusta uutena organisaation johtajana, vuorovaikutustilanteita ja vuorovaikutussuhteita uusien ihmisten kanssa sekä ajatuksia vuorovaikutuksen kehittymisestä ja jatkumisesta uuden työn alkuvaiheen jälkeen.

Arvostava haastattelu sopii tutkielmaan positiivisen ja vahvuuksia korostavan näkökulmansa vuoksi. Kokemukseen perustuvassa tutkimuksessa on syytä pohtia eettisyyttä, johon tulee kiinnittää huomiota erityisesti aiheen ollessa sensitiivinen tai sellainen, jossa tutkimuksen kohde voi olla tunnistettavissa (Tökkäri 2018, 70 – 71). Eettisyys vaikutti paljon arvostavan haastattelun valitsemiseen haastattelumenetelmäksi. Arvostavan haastattelun positiivinen näkökulma teki vuorovaikutuksen tarkastelemisesta johtajille varmasti helpompaa kuin esimerkiksi heikkouksiin ja kehityskohteisiin keskittyvä haastattelumenetelmä olisi tehnyt. Haastattelussa oli tarkoituksena jättää jokaiselle johtajalle positiivinen tunne ja mielentila vuorovaikutuksesta ja sen tarkastelusta. Lisäksi arvostavan haastattelun 4D-malli sopi hyvin tutkimusasetelmaan, jossa johtaja vaihtaa työpaikkaa eli kohtaa aidon tulevaisuuden unelmoinnin ja suunnittelun mahdollisuuden. Tämän lisäksi hänellä on mahdollisuus tehdä konkreettisia toimia unelmien toteutumiseksi uudessa työympäristössä.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Aineiston analyysin pohjana ovat nauhoitettujen haastatteluiden litteroinnit. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja kaikista nauhoituksista tuli erittäin selkeitä. Ainoastaan muutama yksittäinen kohta nauhoilla oli sellainen, joissa haastatteluympäristöstä kuulunut sivuääni häiritsi nauhoitteen purkamista tekstiksi eli litterointia. Uudelleen kuuntelemisella lähes kaikesta puheesta sai kuitenkin selvän. Tekstit litteroitiin riittävällä tarkkuudella, missä esimerkiksi täytesanoja jäi tarkoituksella pois osasta litterointeja. Täytesanoilla ei ollut haastatteluissa sellaista merkitystä, mikä vaikuttaisi aineiston löydöksiin ja tutkielman johtopäätöksiin.

Tutkielmassa käytetään fenomenologis-hermeneuttista metodia, missä hermeneutiikalla tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Hermeneutiikka pyrkii etsimään tulkinnoille kriteereitä ja



siksi se onkin tarpeellinen fenomenologian avuksi vastaamaan tulkinnan tarpeeseen.

Haastattelututkimuksessa haastateltava kertoo kokemuksistaan sanoilla ja tutkijan vastuulle jää mahdollisimman oikean tulkinnan tekeminen haastateltavan ilmaisuista. Ihmisten välisen kommunikaation maailmassa hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ilmaisiin. Kielelliset ja keholliset ilmaisut kantavat mukanaan merkityksiä, joiden lähestymiseen käytetään ymmärtämistä ja tulkitsemista. Merkityksien ymmärtämisen lähtökohta on tulkitsijan ja tulkittavan välillä yhteistä ja tuttua. Yhteisöllisyyden perinne ja merkityksien jakaminen luovat perustan sille, että tutkijan on mahdollista tulkita haastateltavan ilmaisuja ja kokemuksia. Perinne toki ylläpitää vääristyneitä tulkintoja, mikä on hyvä tiedostaa koko tutkielman tekemisen ajan. (Laine 2018, 33 – 35.)

Aineiston analyysi tapahtuu laadullisen tutkimuksen analyysille tyypillisesti eli aineistosta on valittava tarkkaan rajattuja ja kapeita ilmiöitä, joihin keskitytään tarkemmin. Luokittelulla, teemoittamisella ja tyypittelyllä tehdään aineiston analysointia litteroinnin jälkeen. Luokittelu tarkoittaa pelkistettynä luokkien määrittelyä ja niiden laskettua esiintymisten lukumäärää aineistossa. Teemoittaminen on luokittelun kaltaista luokittelua, jossa painottuu se, mitä teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineisto jaetaan tyypeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93 – 96.) Aineiston analyysi on toteutettu syyskuussa ja lokakuussa 2019 eli silloin, kun kaikki 7 haastattelua on tehty. Haastatteluiden ja aineiston analysoinnin väliin on tullut luonnollinen väliaika, kun kaikkien haastatteluiden jälkeen Pro Gradu -tutkielman tekemiseen tuli kesän mittainen tauko. Paluu tutkielman tekemiseen ja aineiston käsittelyyn tapahtui niin, että tutustumista kirjallisuuden ja teorioiden luokse ei tapahtunut ollenkaan kesän 2019 jälkeen ennen aineiston käsittelyä. Tällä on pystytty vastaamaan hieman laadullisen tutkimuksen ongelmaan siitä, mikä on tutkijalle totta, millainen on tehtyjen havaintojen luotettavuus ja toisaalta niiden puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132 – 133).

Aineiston analysointi on toteutettu aineistolähtöisesti, jolloin analyysivaiheessa aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Aineistolähtöisyydessä pyritään mahdollisimman suureen objektiivisuuteen, vaikka tutkijan kontrollointi aineiston analysointiin vain aineiston itsensä ehdoilla onkin erittäin haastavaa. Aineisto eritellään sisällöltään ja kuvataan sisällönanalyysin keinoin, mikä pyrkii tuottamaan tekstianalyysillä tutkittavasta ilmiöstä sanallista kuvausta yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysissä tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä, minkä vuoksi tutkijan on tärkeä nähdä myös todellisuus inhimillisenä ajattelutapana. Todellisuus on jokaiselle juuri sen kokoinen ja

näköinen kuin ihminen voi kokemuksiensa kautta ymmärtää. Todellisuus on siis inhimillisyyden seurausta eikä absoluuttista totuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97 – 98, 105 – 109.)

Aineistolähtöinen sisällön erittely ja sisällönanalyysi alkoivat sillä, että jokainen litteroitu haastattelutiedosto ja sen teksti merkittiin omalla värillä ja fontilla, jotta haastattelut ja niiden sisällöt pysyisivät erillään sekä tunnistettavissa toisistaan (Kuvio 8). Jokainen haastateltava sai siis tekstissä oman värikoodin. Johtajan ensimmäistä haastattelua kuvasi lihavoitu teksti ja toista haastattelua alleviivattu teksti. Tämä aineiston erittelyn ja analysoinnin aikainen merkitsemistyyli näkyy lopullisessa tutkielmassa Kuvioissa 8 olevilla koodeilla. Näin Tulokset-luvussa on johtajien sitaattien perässä esimerkiksi *A1* henkilön A ensimmäisen haastattelun kohdalla ja *A2* henkilön A toisen haastattelun kohdalla.

Johtaja	Haastattelu	Tekstin fontti ja väri
A	1	<b>Lihavoitu</b>
B	1	<b>Lihavoitu</b>
C	1	<b>Lihavoitu</b>
D	1	<b>Lihavoitu</b>
A	2	<u>Alleviivattu</u>
B	2	<u>Alleviivattu</u>
C	2	<u>Alleviivattu</u>

**Kuvio 8.** *Aineiston analysointi*

Sisällön erittely ja analyysi jatkuivat käytännössä niin, että jokaisesta litterointitekstistä poimittiin yksitellen kirjatun sieltä nousevia teemoja, tyyppejä ja luokkia. Aineistosta nousi poimintojen myötä esiin pelkistettynä ilmauksena esimerkiksi *haasteet*, joka kirjattiin paperille ylös sanana. Tämän jälkeen haastetta kuvaava tekstipätkä kopioitiin *haasteet*-tiedostoon, jonne kerättiin kaikki haasteisiin liittyvät tekstipätkät litteroinneista. Tekstin alkuun merkittiin lähin aikamerkintä haastattelusta, jotta myöhemmin oli mahdollisuus yhdistää tekstipätkä sen laajempaan asiayhteyteen koko haastattelun käsittävissä litterointiteksteissä. Tiedostojen lista oli lopulta pitkä ja pelkistettyjen ilmiöiden lista myös. Analyysiä tehdessä tulikin palata vieressä olevaan paperiin jatkuvasti, jotta jokin noussut ilmiö ei jäisi huomaamatta. Uusia ilmiöitä nousi esiin pikkuhiljaa, joten luonnollisesti ilmiölistan sisältävälle paperille piti palata usein, ettei jo sisällöiltään eritellyissä litteroinneissa ollut ohi lipsahtaneita ilmiöitä.

Tutkielman sisällönanalyysi perustuu siihen lähtökohtaan, että johtajan vanha työ ja johtajan uusi työ ovat samanarvoisia analysoinnissa. Tuloksissa käsitellään siis esimerkiksi vuorovaikutustilanteita ja johtajan vuorovaikutustaitoja ajatellen johtajien päättäneen työn vuorovaikutustilanteet ja uuden työn vuorovaikutustilanteet samanarvoisina, tärkeinä ja kiinnostavina tietoina. Myöskään tutkimuskysymysten kannalta ei ole olennaista, onko jokin johtajan pohdinta ensimmäisestä tai toisesta haastattelusta.

### 3.5 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa, jossa käytetään fenomenologis-hermeneuttista metodia, on riskinä tutkijan subjektiivisuus. Oman subjektiivisen perspektiivin laajentaminen on tärkeää, jotta pystyy ymmärtämään haastateltavan ilmaisujen omalaatuisuutta tutkijan oman esiymmärryksen pohjalta haastateltavan tarkoittamissa merkityksissä. Kriittinen ja reflektiivinen ote on tarpeen jatkuvasti tutkimuksen teon aikana. Tulkintojen kyseenalaistamisella ja tutkijan omien ennakkoluulojen tunnistamisella on vaikutusta siihen, että tutkimuksessa päästään tavoiteltuun objektiivisuuteen. Näihin auttavat etäisyyden ottaminen tutkimukseen, spontaanin ymmärryksen kyseenalaistaminen sekä tutkimuskohdetta ennakolta selittävien teoreettisten mallien tiedostaminen. Teoreettisten esimääritysten hyllyttäminen tutkimuksen tulkintojen tekemisen ajaksi on toimiva ratkaisu eli vasta tutkimuksen loppupuolella on syytä keskusteluttaa teoriaa ja tuloksia keskenään. (Laine 2018, 35 – 37.) Tämän vuoksi teoreettisen viitekehyksen sekä tutkielmassa käytettyjen teorioiden kokoaminen olivat aineiston keräämisen suunnittelun kanssa työn alla samaan aikaan tutkielman alkuvaiheessa, mutta aineiston analysoinnin ajan *Tulokset* oli ainoa työn alla ollut tutkielman osa. Tutkielman tekemisen loppuvaiheessa eri tutkielman osat etenivät rinnakkain toisiaan tukien, peilaten ja heijastellen.

Kokemuksen tutkimuksessa tulee olla tarkkana sen petollisen epävarman luonteen takia. Kokemus nähdään helposti totena, vaikka kokemus on eräänlainen väitelause tai intuitio. Metatieteellinen lähestymistapa eli kokemamme asian luonne vaikuttaa siihen, erehdymmekö kokemuksen kohteeseen liittyvän suhtautumisemme suhteen. Kokemuksen tiedollinen epävarmuus tulee pitää tutkimuksen teossa läsnä. (Kukkola 2018, 46 – 47.) Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee ottaa huomioon myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Tutkija joka tapauksessa tutkii ilmiötä, mille hän on itse luonut tutkimusasetelman ja jonka hän itse tulkitsee. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132 – 133.) Tutkielmassa on tiedostettu kaikissa sen vaiheissa kokemukseen perustuvan tiedon

epävarmuus ja sen vuoksi esimerkiksi johtopäätöksissä vältetään radikaaleja päätelmiä. Vahvempien päätelmien kohdalla kyseenalaistetaan päätelmää ja sen absoluuttista totuutta.

Tutkielman arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota käytettyjen teorioiden vakuuttavuuteen. Sosiaalisen läpäisyn teorian (ks. Littlejohn & Foss 2011) osalta voi pohtia, toimiiko teoria laisinkaan ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa ja tuoko se täten tutkielmalle tarpeeksi jyvettä taustaa. Toimivatko 4 askelta johtajien vuorovaikutusta käsittelevässä tutkielmassa? Teoria sinänsä on hyvin yleispätevä sekä kevyehkö ja teorian neljä askelta ovat saavutettavissa niin ammatillisessa kuin vapaamuotoisessa vuorovaikutussuhteessa. Näin ollen teoria on sovellettavissa monenlaisiin eri konteksteihin. Konstruktivistinen teoria (ks. Littlejohn & Foss 2011) on hyvin yleispätevä ja moneen eri vuorovaikutuksen kontekstiin sovellettava, minkä vahvuutena ja heikkoutena on vahva ihmisen subjektiiviseen kokemukseen ja todellisuuteen luottaminen. Toisaalta haastattelumetodina käytetty Arvostavan haastattelun menetelmä (ks. Cooperrider & Whitney 2005) tukee henkilökohtaiseen kokemukseen luottamista positiivisella näkökulmalla.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset eli empiirisen aineiston löydökset.

Löydökset vastaavat osaltaan tutkimuskysymyksiin, kun taas seuraavissa luvuissa *Pohdinta* sekä *Johtopäätökset* löydöksiä peilataan teoreettiseen viitekehykseen sekä kirjallisuuteen. Tuloksien esittelyn seassa on aineistosta poimittuja johtajien sanomia sitaatteja. Sitaatit on merkitty johtajille annetun koodauksen avulla, mikä on esitelty aiemmin luvussa 3.4 *Aineiston analysointi* ja Kuviossa 8. Koodaus pitää johtajat anonymoineina eli johtajien nimet ja työskentelyorganisaatiot pysyvät tutkielman perusteella piilossa. Sitaatit osoittavat todeksi esiteltyä löydöstä, taustoittavat sitä ja auttavat peilaamaan sitä aitoon johtajan ajatusmaailmaan sekä johtamiskontekstiin. Samalla sitaatit kirjavoittavat lukukokemusta.

Aineistosta johdetut tulokset on jaoteltu tässä luvussa neljään alalukuun. Ensimmäinen alaluku eli *Vuorovaikutus johtajan työssä* avaa vuorovaikutuksen määritelmää, vuorovaikutustilanteita ja sitä, kenen kanssa vuorovaikutusta tapahtuu. Toinen alaluku käsittelee vuorovaikutuksen merkitystä eli avaa vuorovaikutuksen motiiveja ja merkityksellisyyttä. Kolmannessa alaluvussa pohditaan vuorovaikutustaitoja ja vuorovaikutusosaamista. Neljäs alaluku tarkastelee muutostilannetta, joka on tullut johtajalle ja organisaatiolle työpaikan vaihdoksen myötä.

### 4.1 Vuorovaikutus johtajan työssä

Vuorovaikutuksen määrittely, rajat ja syvin olemus vilahtelivat haastatteluissa monessa kohdassa, vaikka asiaa ei kysytty johtajilta suoraan. Vuorovaikutusta kuvaavina verbeinä käytetään kommunikointia, juttelua, toisten kanssa tekemisissä olemista, yhteydenpitoa, keskustelua, kanssakäymistä, kysymistä, vastaamista ja kuuntelemista. Kaksi johtajaa nosti esiin sparrailun ja senkin voi ajatella olevan osittain vuorovaikutusta kuvaava verbi. Yksi johtaja puhuu vuorovaikutuksesta useasti laadukkaana kohtaamisena. Vuorovaikutusta voi olla kahden kesken tai ryhmässä. Toinen johtaja kertoo, että periaatteessa aina on kysymys vuorovaikutuksesta, koska yleensä aina ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Vaikka työtä tekisi yksin, työ luultavasti valmisteleekin jotakin vuorovaikutustilannetta.

*Koko ajan tavallaan ollaan vuorovaikutuksessa. Ja silloinkin, kun ei tavallaan, kun sulkeudutaan kammioon ja mietitään jotain asiaa niin sitäkin tehdään oikeastaan sen takia, että sen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa jossakin. C1*

Vuorovaikutusta tapahtuu hyvin monenlaisissa tilanteissa ja eri organisaatioiden johtajien vuorovaikutustilanteet luonnollisesti eroavat keskenään toisistaan jonkin verran. Johtajien puhuessa vuorovaikutuksesta nousee kolmen kohdalla esiin tilaisuuksissa puhuminen. Vuorovaikutus kuului yhden johtajan puheessa muista eroavasti hieman enemmän yksisuuntaisena puhumisena, esimerkiksi esiintymistilanteina. Tämä johtaja saattaa ajatella vuorovaikutusta jonkin verran yksisuuntaisina puhumistilanteita esimerkiksi esiintymisjännityksen, muutostilanteen tuoman jännityksen, itselleen asetettujen johtamisen tavoitteiden tai ihan vaan haastattelussa esiin nousseiden sattumanvaraisten keskusteluteemojen vuoksi. Yksisuuntainen puhuminen ei sinänsä ole vastavuoroista vuorovaikutusta, mutta tilaisuuksien yhteydessä tapahtuva keskustelu sekä kysyminen ja vastaaminen ovat.

Vuorovaikutustilanteita voi olla sekä ihmisten läsnä ollessa fyysisesti samassa paikassa kuin etänä eri paikoissa ollessa. Kokoukset ovat hyvin yleinen vuorovaikutuksen tilanne, mutta samaan aikaan vuorovaikutusta tuntuu tapahtuvan yhä enemmän verkkoyhteyksien välityksellä. Johtajista kolme mainitsi Skype-kokoukset. Kaikki neljä johtajaa mainitsi kokoukset useampaan kertaan haastattelun aikana ja kaikissa seitsemässä johtajien organisaatiossa kokoukset nousivat suureen rooliin. Maantieteellisesti laajat sijainnit ja ajankäytön tehostaminen ovat tärkeitä tekijät kokousten etäosallistumiseen. Kokoustilanteissa fyysisen läsnäolon tärkeys nousi esiin etäosallistumisen mahdollisuuksista huolimatta.

*Meillä on usein Skype- yhteyksiä, esimerkiksi meidän johtoryhmän kokouksissa usein on vähintään kahdella paikkakunnalla ihmisiä. Mutta mä olen myös painottanut fyysisen läsnäolon tarpeellisuutta. Oon edellyttänyt, että meillä on johtoryhmä fyysisesti samassa paikassa. Jotta syntyy se tällainen kontakti. B1*

Organisaation sisäisen viestinnän vuorovaikutustilanteet liittyivät yhdellä johtajalla eniten johtoryhmään, kun taas muut sisäisen viestinnän tilanteet olivat hänen kohdallaan paljon sähköpostitse tapahtuvaa vuorovaikutusta. Soittaminen nousi toisella johtajalla suureen rooliin. Johtoryhmän kokoukset nousivat esiin kolmella johtajalla. Edunvalvontaorganisaatiossa johtajiston kokoukset olivat tärkeitä. Hallituksen kokoukset nousivat esiin kolmella johtajalla. Kokouskeskustelut olivat kaikilla johtajilla tärkeä vuorovaikutustilanne. Yksi johtaja sanoi kokouksien olevan niin suuressa ajallisessa roolissa hänen työssään, että muulle ihmisten kohtaamiselle jää hyvin vähän aikaa. Tälle johtajalle on tärkeää ideoida yhdessä organisaation muiden johtajien kanssa eri henkilöiden työhuoneissa. Hänen kohdallaan assistentin kanssa tärkeä vuorovaikutustilanne on aikataulun ja viikko-ohjelman läpikäyminen työhuoneessa ja näille

keskusteluille johtaja haluaisi suoda enemmän aikaa. Sparraamistilanne nousi esiin kahden johtajan haastattelussa: siinä pyydetään johtajien mukaan kommenttia toiselta, autetaan sekä mietitään, miten asiat voi tehdä mahdollisimman hyvin.

*Et meidän viestintäjohtaja on käytännössä mun oikea käteni. Viestintähän et HR ja viestintä on tärkeimmät johtamisen työkalut. Erityisesti viestintäjohtajan kanssa mä sparraan ihan älyttömän paljon, miltä asiat näyttää. B2*

Iso osa vuorovaikutustilanteista oli johtajilla vapaamuotoisempia. Vapaamuotoisimpana vuorovaikutustilanteena ja -ympäristönä nousi esiin saunailta. Vuorovaikutustilanteista suoraan johtajilta kysyttäessä nousi esiin paljon varsin virallisia johtajan työhön liittyviä vuorovaikutustilanteita, mutta haastattelujen aikana muihin kysymyksiin vastaamisten aikana nousi lukuisia vapaamuotoisempia vuorovaikutustilanteita. Kysyttäessä vapaamuotoiset tilanteet jäivät siis enemmän taka-alalle. Vapaamuotoisia tilanteita olivat esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut, hissikeskustelut ja muut ”rupattelutilanteet.” Johtajan uuden työn alkamisvaiheessa henkilöstön kanssa käytävät pienet rupatteluhetket ovat haastatteluissa nousseet tärkeiksi ja yleisiksi. Yksi johtaja sanoi, että työpaikoilla pitäisi olla enemmän aikaa rupattelulle. Vuorovaikutusta tapahtuu myös sosiaalisessa mediassa. Moni näistä vuorovaikutustilanteista on vapaamuotoisempia. Yksi johtaja puhui sosiaalisen median käyttäytymisestään vuorovaikutuksena ja siltä kuulostivat myös hänen kertomansa sosiaalisessa mediassa tapahtuvat esimerkkitalanteet. Muilla kolmella johtajalla sosiaalisen median käyttäytyminen oli lähinnä keskustelun seurailua ja vähemmän kaksisuuntaista viestintää, joten vain yhdellä johtajalla sosiaalisessa mediassa oli enemmän vuorovaikutteista toimintaa.

Vuorovaikutusta tapahtuu niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella olevien henkilöiden kanssa. Kokonaisuudessaan vuorovaikutusta tapahtuu johtajilla hyvin paljon heidän kuvailujensa mukaan erilaisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutusta tapahtuu isojen väkimäärien kanssa ja kahden kesken.

*Siis se määrä ihmisiä, joita mä tapaan viikoittain puhumattakaan vuosittain on niin käsittämättömän suuri, ettei sitä pysty edes kuvaamaan. B1*

Henkilöstön kanssa keskusteleminen nousi esiin kaikilla johtajilla. Kaikki johtajat mainitsivat ydinjohdon merkittävänä vuorovaikutuksen toisena osapuolena heidän vuorovaikutustilanteissaan. Ydinjohtona puhuttiin johtoryhmästä ja johtajakollegoista eli varajohtajista. Suorien alaisten kanssa johtajilla on paljon vuorovaikutusta. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaja, kehitysjohtaja, hallintojohtaja ja assistentti. Viestintäyksikkö nousi edunvalvontaorganisaatiossa suureen

vuorovaikutusrooliin. Organisaation koolla vaikuttaisi olevan merkitystä johtajan ja muun henkilöstön kanssa käytävään organisaation sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen määrään. Isossa organisaatiossa on enemmän henkilöstöä lähellä johtajan päivittäistä työtä, mutta avainhenkilöitä on silti arviolta suunnilleen sama määrä kuin pienessä organisaatiossa. Kaksi johtajaa pohti haastatteluissa sitä, kuinka vuorovaikutuksen luonne ja määrä aiheuttavat pohdintaa linjaorganisaatiossa. He pohtivat, että heidän tulisi viestiä asiaa omille suorille alaisilleen, jotka välittäisivät viestiä eteenpäin heidän alaisilleen. Näin ollen viestintä muille kuin omille suorille alaisille olisi vähäistä. Molemmat johtajat sanoivat, että viestimisketjut ovat uudessa organisaatiossa murroksessa. Organisaation edellinen johtaja on viestinyt jokseenkin epäloogisesti ohittaen linjaorganisaation viestimisketjun ja uusien johtajien tehtävänä on selkiyttää niitä johdonmukaisiksi. Yksi johtaja mainitsi pääluottamusmiehet tärkeänä keskustelukumppanina.

Kaikki neljä johtajaa mainitsi poliitikot eli luottamushenkilöt merkittävänä vuorovaikutuksen toisena osapuolena. Edunvalvontaorganisaation johtaja käy hallituksen puheenjohtajan kanssa aktiivista vuorovaikutusta soitellen. Organisaation sidosryhmät ovat merkittävä vuorovaikutuskumppani johtajille. Uuden johtajan työssä sidosryhmien luona kiertäminen fyysisesti on ollut isossa roolissa. Sidosryhmiä eri organisaatiolla ovat niin kunnat eli kuntien johtavat virkamiehet, yrittäjät, kauppakamarit, yliopiston edustajat, aluehallintovirastot ja seurakunnat. Vaikuttaminen, lobbaaminen ja hyvän sekä aktiivisen yhteistyön edistäminen tuottivat erilaisia vuorovaikutuskontakteja esimerkiksi ELY-keskukseen, Aluehallintovirastoon, kansanedustajiin ja ministeriöihin. Vuorovaikutusta tapahtuu johtajilla erilainen määrä organisaation ”kohderyhmän” eli kuntalaisten, seurakuntalaisten, tai edunvalvottavien organisaatioiden edustajien kanssa. Aika ja johtamistehtävän luonne ovat merkittävä tekijä vuorovaikutuksen määrään ”kohderyhmän” kanssa. Haastateltu kunnanjohtaja puhui kuntalaisista ”kunnan sisäisinä asiakkaina.” Vuorovaikutus kuntalaisten ja seurakuntalaisten kanssa herätti kahdessa johtajassa myös ristiriitaisia tunteita. Vuorovaikutusta ”sisäisiin asiakkaisiin” pidettiin erittäin tärkeänä, mutta ajankäytön tehokkuus ja riittävyys nousivat johtajien huolenaiheiksi. Toisella aika ei riittänyt vuorovaikutukseen ja toinen pohti, millainen vuorovaikutus sisäisiin asiakkaisiin olisi organisaation johtamisen kannalta järkevää ja tarkoituksenmukaista.

## 4.2 Vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutuksella on kaikkien johtajien mielestä suuri merkitys työssä ja se on osa johtajuutta. Yksi johtaja toteaa, että työn sisältö on käytännössä vuorovaikutus. Erään johtajan mukaan oikeiden



asioiden tekemisen lisäksi tarvitaan yhteistä halua tehdä asioita. Hän kertoo, että jokainen meistä rakentaa maailmaa juurikin sillä tavalla, mitä päästämme suustamme, miten viestimme ulospäin ja kuinka me olemme vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Hänen mukaansa tahtomatta ja tiedostamattakin ajatellut asiat muuttuvat ikään kuin todeksi sen jälkeen, kun ne on päästetty suusta ulos. Toinen johtaja sanoo, että vuorovaikutuksen merkitys rakentuu hyvin pitkälti sen perusteella, millainen tavoite sillä on: toiseen ihmiseen tutustuminen, viestin vieminen eteenpäin tai jokin muu. Kolmas johtaja harmittelee, että vuorovaikutus on jonkin verran eriytynyt hallinnosta. Hänen mukaansa vuorovaikutus nähdään välillä päälle liimattuna eikä niinkään aktiivisena ja jatkuvana työvälineenä sekä arvona.

*Johtaminenhan on viestintää ja vuorovaikutusta. Jos sitä ei tee niin ei käytännössä johda. Se on näin. D1*

*Siis kootusti, vuorovaikutusta on kaikkialla ja samalla tavalla kuin missä tahansa johtamisessa, niin vuorovaikutuksen pitäis määrittää ne tavoitteet ja toimenpiteet, millä saat sen vision toteutettua. Aina määrittää se, minkä takia ollaan ihmisen kanssa ja mitä hän haluaa ja miten me päästään siinä siihen parhaaseen tulokseen. A2*

*No se on aika iso koska eihän tää työ oo oikeestaan ollu mitään muuta kuin vuorovaikutusta. Kun se on siis sitä kokouksissa olemista ja tota ne semmoset papilliset tehtävät, psalmien ja joku tämmönen puhuminen, siinä sekin on ollut näkyvin et se kuinka me yhdessä toimitaan on ikään kuin se työkalu millä toimitaan. C2*

*Se on niin merkityksellistä. Siis tää koko työ perustuu vuorovaikutukseen. Mä oon huomannu, että se tapa, miten mä teen vuorovaikutusta, niin sille on ihan valtavan iso kysyntä ja tilaus. Semmoselle hyvin henkilökohtaiselle, suoralle, avoimelle. Et ja tämmösellä henkilökohtaistamisella. Et panee itsensä likoon. B2*

Kaikki neljä johtajaa puhuivat hieman eri termeillä viestinnän johdonmukaisuudesta.

Johdonmukaisuus yhdistettynä innostavuuteen ja tulevaisuuteen katsovaan työskentelyotteeseen oli erään johtajan mukaan merkityksellisen johtamisen ja vuorovaikutuksessa olemisen ydintä. Johtaja johtaa omalla esimerkillään ja johtaa työyhteisöään edestäpäin luoden turvallisen työympäristön sekä alustan muille tehdä työtä. Johtaja voi tuoda organisaatioon työn iloa ja luvan iloita työstä. Henkilöstön innostumisesta seuraakin erään johtajan mukaan huippusuorituksia. Ihmiset ylittävät tämän mukaan kaikki odotukset, kun he saavat positiivista palautetta. Tähän on avaimena juurikin vuorovaikutus.

Vuorovaikutuksen yksi tehtävä on luoda yhteinen näkemys tavoitteista ja päämääristä. Yhteisen päämäärän suuri tukija on yhteinen halu tehdä yhdessä töitä päämäärän eteen. Yhteinen päämäärä voi olla niin omalla organisaation päämäärä kuin yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa tapahtuva päämäärän tavoittelu. Yksi johtaja kertoi, että vuorovaikutuksen merkityksenä on tuoda realistinen tulevaisuuskuva esimerkiksi henkilöstölle, oli kyse sitten YT-neuvotteluista tai muusta aiheesta. Johtajan velvollisuutena on tuoda vuorovaikutuksen kautta esiin realistiset toiminnan reunaehdot ja tarjota polkuja uuteen. Vuorovaikutuksella on valtavan suuri merkitys siinä vaiheessa, kun pohditaan henkilöstön osaamista ja vahvuuksia sekä organisaation tulevaisuuden suuntaa mahdollisten YT-neuvotteluiden kautta hakiessa.

*Sitähän se vaatii, että, se vuorovaikutus on jollakin tavalla järkevää ja jäsennettyä. Et varmaan puhutaan niistä teemoista, että jos sulla on niinkun kohtaaminen, niin se ei välttämättä ole mitään muuta kuin se yksittäinen asia, mutta sit kun sulla on säännöllisiä kohtaamisia jatkuvasti, niin sit sä pääset ajamaan jotakin agendaä eteenpäin. Ehkä se on kuitenkin tehokkuudesta kyse niissä vuorovaikutussuhteiden pituuksissa. Eli kaikkien kanssa, kenen kanssa haluaa pitkäjänteistä yhteistyötä, niin pitäisi olla jatkuvaa vuorovaikutusta. Noin lyhykäisyydessään. A2*

*Et luomaan se realistinen kuva, ettei olla missään pumpulissa, mutta tavallaan se, että meidän väki osaa, pystyy ja kykenee, ja tavallaan heidän vahvuuksien kautta lähteä siihen uuteen. Sehän on ihan pelkkää viestintää ja vuorovaikutusta. Ja siinä pyrin ottamaan sitä roolia ja viemään omaa organisaatiota oikeeseen suuntaan. D1*

Vuorovaikutus tulee johtajalle tarpeelliseksi tilanteessa, jossa oma toimivaltuus ei riitä asian tekemiseen tai päättämiseen. Vuorovaikutus on välineenä usean ihmisen näkemyksen löytymiselle ja usean ihmisen toimivaltuuksien alueella toimimiseksi. Tällainen tilanne voi liittyä esimerkiksi kunnanjohtajan työssä teknistä toimea ja sen henkilöstöä koskettaviin tilanteisiin. Vuorovaikutus on siis välttämättömyys työtehtävien tekemiseksi. Yksi johtaja pohti vuorovaikutusta ja sen merkitystä pitkälti tuottavien tuloksien aikaansaamisen kannalta. Johtajan mukaan hänellä on paljon vuorovaikutustilanteita, vaikka monen tilanteen hyöty johtamisen tavoitteiden kannalta jää löyhäksi. Kuinka merkityksellistä on, että kunnanjohtaja on kuntalaisten ja kirkkoherra seurakuntalaisten luona näkyvillä juttelemassa mukavia? Edistääkö sellainen vuorovaikutus johtajalle asetettuja johtamisen tavoitteita? Tämä aihepiiri nousi esiin kolmen johtajan kanssa.

*Mikä on se oikea vuorovaikutuksen määrä. Paljonko sun pitää olla vaikka kuntalaisiin yhteydessä ja pitää niihin viesteihin vastailla. Tietysti jokainen tekee ne omat valinnat. Koen itse, että se on aikamoinen kaaos tänä päivänä. A1*

*Sehän vaihtelee tosi paljon sen mukaan, mikä on sen vuorovaikutuksen tavoite. Et onko se tutustuminen vai sellainen viestin eteenpäin vieminen vai. D1*

Haastatelluille johtajille vuorovaikutuksessa on tärkeänä roolina muutoksesta viestiminen. Uuden organisaation johtajan työssä aloittaminen on jo muutos itsessään. Yksi johtaja yritti ajaa taakse jäävässä työpaikassaan toimintakulttuurista muutosta läpi. Hänen mukaansa toimintakulttuurin muutos ei tapahdu millään muulla kuin vuorovaikutuksella. Hänestä vuorovaikutus lähtee täysin omasta persoonasta ja sen toteuttamisesta. Useamman johtajan puheesta kuuli pientä kipuilua muutoksen ajamisessa uuteen organisaatioon. Jokainen johtaja johtaa omalla tavallaan ja johtajavaihdos aiheuttaa moniin pieniin ja isoihin asioihin muutosta. Haastateltujen johtajien kohdalla muutoksen viestimisen aiheita oli laidasta laitaan esimerkiksi sisäisen viestinnän tavoista, organisaation ulkopuolelta tulevista jännitteistä, työskentelytavoista, keskustelutavoista ja organisaation taloudellisen tasapainon ajamisesta. Neljää johtajaa haastatteleamalla kävi ilmi oikeastaan kaikkia mahdollisia organisaatiossa tapahtuvia muutostarpeita eri teemoista.

*Ihan jo sillä, vaikkeet sä sano mitään, niin sä vuorovaikutat. Ja sehän on niin, tärkeitä, että sehän on elämässä ihan ykkösasioita. B1*

Vuorovaikutuksen isona merkityksenä on saada ihmiset luottamaan johtajaan. Luottamuksen rakentaminen soljuu keskusteluissa hieman taka-alalla. Yksi johtaja sanoi luottamuksen tuovan kaikille työrauhan. Henkilöstö voi luottamuksellisen vallitessa luottaa siihen, että heillä on johdon tuki kaikissa olosuhteissa ja johto tietää, että työntekijöihin voi luottaa. Erään johtajan mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksella ja sillä, että puhuu asioista niiden oikeilla nimillä. Johtajalla on vastuu kommunikoida tahtotilansa ja odotuksensa alaisille. Hänen mukaansa on erittäin tärkeää pystyä luottamaan alaisten työntekoon ja sanomisiin erityisesti tilanteessa, jossa johtaja ei ole jonkin alan substanssiosaaja ja luottaa tällöin puhtaasti alaisten substanssiosaamiseen. Tällöin johtajan pitää pystyä luottamaan alaisensa työhön ja viemään asiaa vakuuttavasti eteenpäin. Tämä on tiimityötä, jossa organisaation johtaja ja tämän alaiset tekevät työtä yhteisten tavoitteiden eteen eli tekevät kaikki parhaansa tekemässään työssä.

*No tuo johtoryhmä on lähtenyt hyvin käyntiin. Sen vuorovaikutus on lähtenyt alusta asti. Aika paljon tein työtä sen eteen, että miten sen pitäisi lähteä. Se, että sen luottamuksen aikaansaamista se periaatteessa on. Sun pitää itte avata, että muutt pystyy sitten myös luottamaan sinuun. Ja se, että kriittiset asiat pystytään sanomaan. Myös ne, että menee huonosti. Että se ei jää sanomatta. A2*

Vuorovaikutuksen merkitys on myös ilmaista, että kuulee, näkee ja huomaa toisen osapuolen. Vuorovaikutus voi toimia välittämisen ilmaisemisena ja todistamisena. Huomaamista ja välittämistä voi kohdentaa niin ihmistä kuin organisaatiota kohtaan ja sitä voi osoittaa niin läsnä kuin digitaalisten palveluiden välityksellä. Edunvalvontaorganisaatiossa on tärkeää osoittaa aitoa välittämisen tahtoa niitä organisaatioita kohtaan, joiden etuja valvoo. Yksi johtaja kertoo, että hänen toteuttamalleen erittäin avoimelle, suoralle ja henkilökohtaiselle viestinnälle on valtavasti tilausta ja kysyntää. Syyksi tälle näkemisen ja huomioimisen tärkeydelle johtaja nostaa sen, ettei ole mitään kamalampaa kuin tulla sivuutetuksi. Aktiivisella, kiinnostuneella ja itsensä *likoon laittavalla* vuorovaikutuksella voi osoittaa toisen osapuolen merkitystä. Johtaja voi johtamistavallansa osoittaa arvostusta alaisilleen. Johtaja voi tehdä alaisensa työtä sekä heidän rooliaan osana tuloksia näkyväksi. Arvostusta voi osoittaa kahden kesken ja julkisesti esimerkiksi suuremmissa tilaisuuksissa tai sosiaalisessa mediassa. Yksi johtaja kertoi kuulleensa positiivista palautetta siitä, että hän johtajana tervehtii muita ihmisiä hississä ja jutustelee muiden kanssa vapaamuotoisesti.

*Ja sit se, mikä on ihanaa, on se, jos saa toisen ihmisen tuntemaan itsensä tärkeäksi. Ja jos saa vielä sen toisen ihmisen, joka on vielä ollut varautunut, avautuu. B1*

*Ja se on jännä, et jopa ihan tämmösiä kommentteja, et ihmisille on niinkun niin tärkeätä, et tervehdiksä hississä. On tullut palautetta. Tai et mä yritän jutella ihmisten kanssa. Aina kun mä seison tuolla hississä, mä en seiso sielä hiljaa vaan mä yritän aina tehdä jonkun tikusta asiaa -jutun. Ja huomioida ja tervehtiä ja mennä istuun pöytiin. Et mikään ei oo pahempaa kun se et ihminen tulee sivuutetuksi. Et se koskee ihan kaikkee. B2*

### 4.3 Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutusosaaminen

Johtajia haastatellessa nousi lukematon määrä erilaisia taitoja, jotka edistävät johtajan johtamistyötä ja ovat tärkeitä tämän vuorovaikutuksessa. Johtajista jokainen sanoi, että uusia taitoja täytyy oppia ja he olivat erittäin kehitysmyönteisiä. Osaa taidoista johtajien oli helppo puhua omina taitoinaan, mutta osasta taidoista puhuttiin kuin abstrakteina, ulkoa tulevina osaamisina. Osaa taidoista oli selkeästi vaikea puhua omina taitoina eli sellaisina osaamisalueina, joita itse hallitsee. Johtajien kesken oli isoja eroja siinä, kuinka helppoa omia osaamisalueita oli nimetä.

*Henkilökohtaisesti toki koen, että on aina parannettavaa joka ominaisuudessa ja osa-alueessa mitä voi ollakaan. Ei siinä koskaan ole valmis. A1*

*Mielenkiintoista, älyttömän mielenkiintoista. Joka päivä joutuu tsemppaan ja käyttään kaikkee osaamistaan. B2*

Ryhmässä toimimisen taidot nousivat isona teemana johtajien puheesta. Ryhmädynamiikka ja ryhmässä toimiminen ovat tärkeitä taitoja johtajille kaikkien neljän mielestä. Varsin paljon keskustelut etenivät ryhmän ”hengen” hahmottamiseen, ryhmänlukutaitoon ja elämän aikana opittuihin havainnointi- ja aistimistaitoihin. Ilmapiiristä puhuttiin useaan otteeseen. Ilmapiiri kuvastaa hyvin ryhmässä olevaa luottamuksellista henkeä, jota johtaja on osaltaan luomassa. Johtajan tullessa ulkopuolelta uuteen työpaikkaansa ja sen eri ryhmiin on havaittavissa muutostilanteen tuomat haasteet. Organisaatiossa olevat ryhmät, kuten johtoryhmä, on ollut ennen tietynlainen, mutta uusi johtaja tuo johtoryhmäänsä uudenlaista ryhmädynamiikkaa.

*Ehkä se vahvuus on tarkkailla, mikä on se ryhmän henki sinä päivänä. Osaan olla hiljaa ja sitten myös puhua, kun sen aika on. Se on aika tärkeää näissä yleensä. Ei pidä suinpäin lähteä olemaan ja sanomaan, vaikka sanottavaa olisikin. A1*

*Mä oon saanut tosi paljon palautetta, että isoissakin ryhmätilanteissa, niin mä pystyn ottaan ihmisiin kontakteja. Et mä en puhu niin kuin tolle taululle. B1*

*No tuo johtoryhmä on lähtenyt hyvin käyntiin. Sen vuorovaikutus on lähtenyt alusta asti. - - Se luottamuksen aikaansaanti. Musta me ollaan tässäkin kahessa kuukaudessa päästy aika hyvään. Että pystytään puhumaan avoimesti ja on hyvä henki. Mutta silti siinä on jämäkkä, mutta silti huumorikas meininki. Aika hyvin on päästy siihen. A2*

Kuuntelemisen ja kysymisen taidot nousivat esiin jokaisen haastateltavan kanssa keskustellessa. Kuuntelemisen taitoa arvostetaan itsessä ja muissa ja johtajien oli luonnikasta puhua kuuntelemisen tärkeydestä. Jokainen johtaja nosti esiin kuuntelemisen tärkeyden. Kaksi johtajaa mainitsi erikseen, että uuden organisaation edellisiin johtajiin verrattuna he antavat ihmisten (alastensa) puhua paljon. Tällainen maininta liittyy varmasti myös johtamiskulttuurin muutokseen. Kuunteleminen ja kysyminen vilahtivat termeinä johtajien haastatteluissa lomittain. Haastatteluiden perusteella hyvään kuuntelemiseen liittyy usein kysyminen. Kysyminen osoittaa, että kuuntelija on aidosti kiinnostunut ja haluaa tai kokee tärkeäksi kuulla aiheesta lisää. Kysymisen taito nousi isona teemana haastatteluissa. Organisaation johtajan on tärkeä kysellä asioita, sillä hän ei luultavasti ole monen asian substanssiosaaja, vaan juurikin johtamisen ammattilainen. Kysymisen kautta johtaja saa kokonaiskäsityksen. Kuuntelemisesta ja kysymisestä muodostuu keskustelua, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisesti mukana jakamassa ajatuksia. Kahden johtajan haastattelussa nousi esiin rupattelun ja juttelun tärkeys. Jutustelulla ja vapaamuotoisilla keskusteluissa luodaan kevyempää luottamuksen ilmapiiriä ja kohdataan toinen ihminen ihmisenä.

*Tai sit se, että mä kuuntelen oikeasti, mitä ihmiset sanoo. Ja pystyn nappaamaan kiinni. B1*

*Olen hahmottanut, että otan eri alueista, en välttämättä ymmärrä mitään niistä, mutta sitten kyselen paljon ja saan jonkun näkemyksen niistä. A1*

*Se ehkä johtuu siitä, että mä uskon siihen. Mä en uskon siihen, että yliopiston käyneitä, 15 vuotta akateemista uraa tehneitä ihmisiä voi johtaa ylhäältä alaspäin pelkästään. Vaan siinä pitää synnyttää semmosta keskustelukulttuuria. D1*

Puhumisessa ja vuorovaikutuksessa sisältö on tärkeä. Kaikki johtajat nostivat osaltaan esille puhumisen asiasisällön merkitystä ja asiassa pysymisen tärkeyttä. Johtajien näkökulmat sisällön sanoittamiseen haastatteluissa olivat hieman erilaiset. Yksi johtaja kertoi vahvuudekseen lyhytsanaisuuden ja sen kautta tulevan olennaiseen sekä ratkaisevaan asiasisältöön keskittymisen. Johtaja kertoi saman asian olleen tietyissä tilanteissa myös heikkoutena. Asiasisällön ja tärkeiden asioiden tunnistamisen tärkeyteen liittyy kahden johtajan vahvuuksikseen mainitseman kokonaisuuksien hahmottamisen taidon. Ryhmätoiminnassa tämä voi ilmentyä osaamisena *vetää keskusteluja kokoon* eli tehdä yhteenvetoja.

*Et ainoo mitä mä voin muuttaa on mun työn tekemisen tapaa ja priorisoida enemmän näitä duuneja ja varata aikaa sille et mä mietin ja ehkä se valmistautumisaika. Se on varmaan semmonen et mun pitää valmistautua paremmin sen sisällön osalta. - - Et sitä tiukkaa asiasisältöä pitää syntyä enemmän. B2*

*Pyrin ja pystyn kokoamaan sen kokonaisvaltaisen näkemyksen tilanteesta. A1*

Haastatteluissa taitona nousi esiin ihmistenlukutaito. Eri johtajat puhuivat hyvin eri tavoilla toisen ihmisen aistimisesta, ennakoimisesta ja tunnelmoimisesta. Yksi johtaja pohti selkeästi eniten sitä, kuinka hän saa viestin mahdollisimman hyvin vastaanottajalle ilmaistua. Hän ikään kuin pohti, kuinka hän saa parhaiten viestinsä perille johtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseisen johtajan pohdinnoista viestimisestä jäi jopa hieman laskelmoiva tunne. Toinen johtaja puhui kevyemmin ilmauksin toisen aistimisen taidosta ja fyysisen läsnäolon merkityksestä toisen eleiden ja eleiden havaitsemiseksi. Kolmas johtaja nosti sanattoman viestinnän ja toisen eleiden tarkkailun suureen rooliin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Eräs johtaja sanoi, että fyysisestä läsnäolosta syntyy helpommin *kontakti* toisen henkilön kanssa.

*Sitten kuitenkin pyritään ja pystytään asiaa käymään läpi niin, ettei kenenkään ego tai saaminen tunnu vahingoittuvan siinä käsittelyssä, vaan mennään hyvässä hengessä nimenomaan yhteistä näkemystä etsien ja löytäen. A1*

*Nimenomaan miettii, miten se viesti menee sinne toisen päähän parhaiten. A2*

*Kyllä mä varmaan ajattelen, että ehkä puhuu ihmisten kanssa henkilökohtaisesti tai suoraan. Että ei pelkkänä sanoina tai pelkkänä tekstinä tai semmosena. Jotenkin näen sen kuitenkin, että on helpompi päästä selville, mitä ihmiset oikeasti on mieltä ja mitä ne ajattelee, kun kohtaa heidät kasvotusten eikä jotenkin muuten. - - Mä ehkä lähdän siitä, jos joskut sanoo, että sanaton viestintä on 80 %, tai suurin osa siitä viestistä on sanatonta. Ja sitten mietin, kuinka paljon multa jää näkemättä ja kokematta, jos mä en näe ja koe sitä sanatonta. C1*

*Sä elät mukana, sä nyökkäilet, susta näkee ilmeistä, että sä kuuntelet, sä pohdit. Niin on paljon kivempi sellaiselle yleisölle puhua, kun jollekin näin vaan tuijottaa. Eli se että se vuorovaikutus menee, se on aitoa, ja elävää ja pintaa syvemmälle menevää. B1*

Kaikki johtajat puhuivat haastatteluissa avoimuudesta, vaikka käsitteenä avoimuus onkin moniulotteinen ja -tulkintainen. Käsitelläänkö avoimessa keskustelussa työelämään suhteutettuna henkilökohtaisia asioita ja mistä kaikista asioista johtaja voi olla avoin? Johtajien haastatteluiden perusteella avoimuus on sellaista tavoitteellista tekemistä, jossa työhön ja työssä tapahtuvaan ryhmätoimintaan liittyy vahvasti luottamus, sekä siihen, että toinen sanoo tilanteessa tärkeät ja merkitykselliset asiat vilpittömästi ja kiertelemättä. Yksi johtaja rinnasti avoimuuden, suoruuden ja *itsensä likoon panemisen*. Kyseisen johtajan puheesta kävi hyvin ilmi, että vaikeissakin tilanteissa tulee löytää oikeat sanat sanottavaksi, sillä vastuuta ei voi esimerkiksi puhelinsoiton aikana paeta. Avoimuuden tunnetta kenties lisää erään johtajan mainitsema *itsensä alttiiksi laittaminen*. Johtajan kertoman mukaan *itsensä alttiiksi laittaminen* on esimerkiksi sitä, että ei laskelmoi sanomisiaan vaan pyrkii osoittamaan viestinnällään inhimillisyyttään, aitouttaan ja autenttisuuttaan. Avoimuuden yhteydessä yksi johtaja käytti myös adjektiivia *vilpitön*. Avoimuus on yhden johtajan mukaan sitä, että ei mennä piiloon, ja ollaan omia itsejään. Avoimuus tekee työstä helpompaa, mutta samalla tekee johtajasta haavoittuvamman. Haavoittuvuus tulee siitä, että avaa itsensä ja laittaa persoonansa likoon. Tällöin tunne-elämä on mukana johtamisessa, mitä johtajana ja ihmisenä on vaikea välttää.

*Tavallaan jos pystytään semmonen avoin vuorovaikutuksen ja luottamuksen ilmapiiri luomaan, niin mä uskon, että me saadaan kaikista ihmisistä enemmän irti. D1*

*Niin hetken aikaa mä siinä kiemurtelin ja selittelin ja mietin. Ja sit mä sanoin sille et kyllä tähän varmaan päädyttiin ihan sattumalta. Et ois varmaan ollu parempiakin, mut enpä tullut ajatelleeksi ja voi olla et tää on nyt ihan tyhmää mutta ei sitä saa enää*

*takasin. Et se on nyt tehty. Ja mä olin niinkun tosi pahoillani. Et en mä, se vaan tuli mieleen. Sit hetken päästä se oli et okei, selvä. B2*

*No yksi on tietenkin sama viesti kaikilla foorumeilla. Et ei voi olla erilaista sisältöä luottamushenkilöille tai henkilöstölle tai julkisuuteen asiakkaille vaan pitää olla yksi viesti. Sen pitää olla johdonmukainen ja aito, suora. B1*

*Avoimuus kaikin puolin on mun mielestä sellainen juttu, että jos sitä keskustelua käydään jollain lailla avoimesti niin helpommin tulee esiin myöskin se, että eihän toi ihan noin ollukaan vaan siellä on joku tämmönen kuvio. C1*

*Ja sit vielä se, miten se hallinto haastaa, tai vuorovaikutus haastaa hallinnon. Joka hallinto tarjoaa hirveen helposti keinon paeta ja piiloutua aidolta vuorovaikutukselta. B1*

*Monethan haluaa pitää tän erillisenä et mä paan tän tumman puvun päälle ja oon virkamies. Ja sit paan muut vaatteet ja oon tää Jorma. B1*

Avoimuus ja rohkeus nousivat johtajien puheissa kunnioitettavina taitoina esiin. Kaksi johtajaa puhui olevansa rohkeita vuorovaikutuksessaan. Erään haastattelun sanoin johtajalta vaaditaan rohkeutta linjata ja ottaa kantaa. Linjaaminen on johtajuutta, johon johtajan tulisi kyetä johtamistehtävässään. Tämä vaatii rohkeutta ja varmuutta, joka erään johtajan mukaan on vaatinut pitkän matkan ja vahvaa itsetuntoa. Kaksi johtajaa kertoi tietävänsä johtajia, joilla ei ole välttämättä ole rohkeutta nostaa vaikeita asioita keskusteluun. Johtajalle jännittäviä ja haastavia puheeksi ottamisen tilanteita voi tulla esimerkiksi henkilöstöhallintoon eli alaisiin liittyvissä kysymyksissä. Puheeksi ottamisen tavan on tärkeä olla rakentava ja dialoginen.

*No vahvuuksina sanoisin, että mä olen aika avoin ja aika rohkea puhumaan ja nostamaan ne kissat pöydälle. Et ei niinkun kierrellä ja kaarrella vaan keskustellaan niistä vaikeista kysymyksistä. D1*

*Se on siinä tai asian puheeksi otto. Sitä ei voi kylliksi korostaa, kuinka tärkeä taito se on. Esimies, puheeksi ottaminen. Hyvällä tavalla rakentavasti. A2*

*Ja myös vaikeat asiat pitää osata sanoittaa. Ja siihen liittyy myös se, että vaikeita päätöksiä pitää myös pystyä tekeen avoimesti. Et mulloli esimerkiksi eilen hyvin hankala keskustelu liittyen yhteen henkilöstöön liittyvään asiaan, jossa mä jouduin antaa palautetta. Mut sen sanoittaminen, et miten mä sen teen sen palautteen. Ja tuli jopa tällaisia esimerkkejä siinä vuorovaikutuksessa, että sanoin, että kun mä olen yrittänyt opetella, että korjaava palaute on lahja. Eli erityisesti silloin, kun sulle annetaan palautetta, joka antaa sulle mahdollisuuden parantaa sun toimintaa ja kehittyä, niin siitä sun pitäis varsinkin sanoo kiitos. B1*



Ratkaisukeskeisyys, ratkaisuhaluisuus ja ongelmien ratkaisemisen kyky nousivat esiin kaikkien johtajien haastatteluissa eri näkökulmista katsoen. Ratkaisuhaluisuus näkyy johtajilla niin, että tunnistetaan ongelma, minkä jälkeen pohditaan yhdessä, miten tilanteesta päästään eteenpäin. Tämän jälkeen asia pyritään hoitamaan parhaan mukaan. Johtajan on tärkeä johtaa esimerkillä ja pyrkiä ratkomaan ongelmia sen sijaan, että tämä jäisi vatvomaan ongelmia.

*Ja tota niinkun sitten se toimintamalli oli aika samankaltainen. Ne on semmosii tilanteita et okei nämä asiat täytyy hoitaa ja kuinka ne hoidetaan ja hetkinen et eihän näitä näin voi hoitaa. Hoidetaanpa ja näin. C2*

Kaksi johtajaa neljästä otti puheeksi haastatteluissa sen, kuinka he arvostavat niitä ihmisiä, keiden kanssa he työskentelevät. Yksi johtaja sanoi, että hän on aidosti kiinnostunut niistä ihmisistä, kenen kanssa hän keskustelee. Aito kiinnostus voi näkyä vuorovaikutuksessa esimerkiksi tarkkana kuuntelemisena ja sitä seuraavana tarkentavien kysymysten esittämisenä. Yksi johtaja puhui empatiakyvystä. Kaksi johtajaa kertoi olevansa maanläheisiä, minkä vuoksi toisten ihmisten kohtaaminen on luonnikasta. Maanläheisyys on terminä moniulotteinen, mutta johtajien tapauksessa siitä keskusteltiin samassa yhteydessä helppona lähestyttävyyden ja alaisten kanssa samanarvoisina ja -vertaisina olemisen kanssa. Yksi johtaja kertoi haastattelussa kehuneensa työkaveria tämän taidoista ja halusta auttaa. Palautteen antaminen taas nousi esiin kolmessa haastattelussa.

*Ja ehkä mä omana vahvuutenani pidän sitä, että mä oikeesti arvostan niitä ihmisiä, kenen kanssa mä teen töitä. Tavallaan me ollaan yhdessä paljon enemmän kuin yksin. Yksi osaa yhtä ja toinen toista. D1*

*Mä aina haluan korostaa, että ei ole olemassa oikeita tai väriä tapoja, vaan jokainen tekee sitä omalla persoonallaan. Mä jotenkin toivon, että mun tapa toimia tuottaisi sellaisen lopputuloksen, että ihmiset katsoisivat muutokseen positiivisesti, halukkaina kehittymään, ja pystyisivät tunnistamaan niitä omia vahvuuksia ja heikkouksia. Siihen mun pitää pystyä vaikuttamaan. D1*

*Se ihmisen kohtaaminen on joskus aika vaikeetakin sitte, kun sulla on oikeesti joku vaikka irtisanominen tai mikä tahansa. Kriittisen palautteen antaminen tai varoitustilanne tai muu. Eikä sen tarvitse mennä niinkään pitkälle vaan se voi olla ihan vaikka palautekeskustelu. Niin ne on aika haastavia, koska eihän meitä koulussa opeteta sellaiseen. Tunnistamaan ihmisen tunteita tai käsittelemään niitä. Ja sit siinä tärisee vähän, ennen kuin siihen tottuu, että mitäs tässä oikein tapahtuu. A2*

*Niin mä ihailen tosi paljon. Ja mä oon sanonu (työkaverilla) monesti et ilman häntä mä en ois pystynyt ottaan tätä duunii haltuun. B2*

*Sit se sanoi, että kun hän ei ymmärrä, kun sulle on niin helppo puhua. Mut et siihen tarvitaan sitä empatiaa. Ja sitä kykyä asettua siihen toisen asemaan ja ymmärtää. B1*

#### 4.4 Muutostilanne

Haastatteluissa näkyi selkeästi johtajan työpaikan vaihdoksesta johtuva muutostilanne sekä sen tuoma herkkyys. Uusi johtaja vaikuttaa suuresti organisaation henkilöstöön sekä toimintakulttuuriin ja uusi johdettava organisaatio on johtajalle suuri henkilökohtainen muutos. Näin ollen muutoksessa on sekä johtajan oma henkilökohtainen ulottuvuus kuin suuri organisaatiotasoinen ulottuvuus. Muutostilanne tuo sekä ainutlaatuisia mahdollisuuksia että haasteita.

*Sanoin, että mun tärkein tehtäväni on varmistaa, että ne onnistuu niitten työssä. Niin mulla on yks niin fiksu työntekijä, joka sanoi: ja meidän tärkein tehtävä on varmistaa, että sä onnistut johtajana. Niin musta se oli et vau, ihan mieletöntä. Et ne kokee, et niitten tehtävä on varmistaa, et mä onnistun mun tavoitteissa. B1*

Muutos vaikuttaa suuresti organisaation henkilöstöön, sillä he saavat uuden suunnannäyttäjän, toiminnan mallin ja omana itsenään johtavan ja toimivan persoonan. Yksi johtaja sanoi, että muutos on helpompi henkilöstölle, kun työyhteisö ja organisaatio ovat *virittäytyneet* muutokseen ja on mietitty jo etukäteen, mitä muutos henkilöstölle tarkoittaa. Etukäteen tapahtuvan itsenäisen miettimisen ja yhteisten keskustelujen sekä työpajojen avulla pystytään johtajan mukaan välttämään *muutosvastarintaa*. Uusi johtaja haastaa henkilöstöä. Yksi haastatteluista johtajista oli tuttu pitkän ajan takaa uuden työskentelyorganisaationsa henkilöstölle. Johtaja kertoi tuttuuden tuoneen sekä helppoutta että haastetta uusiin alaisiinsa tutustumiseen. Tilanne aiheuttaa hänen mukaansa jännitteitä ja hämmennystä henkilöstössä.

Uuden johtajan tullessa organisaatioon luottamuksen rakentuminen on tärkeää. Luottamusta rakennetaan hyvin paljon keskustelujen kautta. Keskustelujen kautta uusi johtaja ja työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa. Luottamusta rakennetaan omalla persoonallaan rehdisti ja reilusti. Johtajan täytyy näyttää työn tekemisen suuntaa ja uskaltaa johtaa uutenakin johtajana niin, että organisaatiossa on positiivinen vire ja ahkera eteenpäin vievä tekemisen ja työskentelemisen tapa. Kaksi johtajaa sanoi, että heidän uudet alaisensa uudessa organisaatiossa ovat odottaneet uuden johtajan mukanaan tuomaa muutosta. Uusi johtaja voi siis tarjota paikan muuttaa organisaatiokulttuuria ja sen toimintakulttuuria. Kaikki neljä johtajaa puhuivat tuovansa johtajana uuden organisaation sisäiseen toimintakulttuuriin muutosta. Asia siis selkeästi tiedostetaan, siitä puhutaan ääneen ja sitä kohti ollaan valmiita menemään. Kolme johtajaa mainitsi, että

toimintakulttuurin muutoksen myötä tehdään asioita eri lailla kuin *mihin on totuttu*. Tottuminen herättää selkeästi tuntemuksia ja johtajat tiedostavat, että ihminen tottuu helposti tiettyihin toimintatapoihin työssään.

*Ja esimerkiksi henkilöstön kanssa tällainen avoin, suora puhuminen. Ja sillä tavoin asioiden avaaminen, että ihmiset alkaa luottaa, että ei ole mitään salaista agendaa, vaan se on niinkun oikeasti paljas se, mitä tehdään. B1*

*Sen sijaan, kun katson johtamisen kannalta sisälle organisaatioon, niin ehkä mun tapa toimia on vähän suorasukaisempi. Mä huomasin, että ensimmäisen kerran, kun mä oli tunnin ollut töissä ja pidin henkilöstölle tilaisuuden, niin taisin vähän järkyttää ihmisiä. Sanoin ihan suoraan, että ei tässä nyt vaan voi odotella. D1*

*Kyllähän mä huomaan, että se oma vuorovaikutustapa on sellainen, että kun vaihtaa työpaikkaa, johtaminenhan on kuitenkin perustuu pitkälti sun persoonaan ja tapaan toimia. Kyllähän sä viet sen persoonan ja tavan toimia mukasi. Se voi vähän muuttua siellä uudessa, mutta et sä voi itseäsi muuttaa. Feikkaamalla sä et pysty johtamaan, vaan sun pitää luottaa siihen omaan persoonaan ja yrittää siinä kehittää niitä omia tapoja toimia. Kyllä mä huomasin, että mä toin sen oman tapani tänne. Mun tapani toimia on erilainen kuin edeltäjilläni on ollut. Ehkä tässä on myös tää johtamiskulttuurin muutos, joka on ollut. D1*

*Sit tietysti kun meillä tämmönen kokous on ollut niin se, työkulttuuriin tuntuu liittyvän semmonen arkisista asioista ja yksityiskohdista ja päivämääristä ja kellonajoista puhuminen, eikä niinkään tavallaan se työn sisällöstä puhuminen. Ja se johtuu taas siitä et ei oo ollu semmosta työvälinettä millä tavallaan semmoset juoksevat kellonajat ja työjärjestelyt ja tämmöset olis saatu hoidettua. Et se kaikki yhteinen aika menee tämmöseen. Ja se ei oo sen työn kannalta kauheen järkevää. C2*

Työpaikan vaihdos on johtajalle itselleen suuri henkilökohtainen muutos. Johtajat suhtautuivat toisessa haastattelussa alkaneen työn työmäärään, sisältöön ja uuden opetteluun hyvin eri tavoilla: yksi oli puhtaasti innoissaan, kaksi suhtautui asiaan hyvin realistisesti sekä neutraalisti ja yksi jopa hieman kauhun sekaisin tuntein. Innoissaan oleva johtaja kokee, että siirtyessään joukkueen johtajaksi hän saa valtavasti uusia mahdollisuuksia. Hän oli luottavainen, että uudessa työyhteisössä alaiset innostuvat ja lähtevät mielellään uuden johtajan mukanaan tuomiin muutoksiin. Johtaja sanoi, että mukanaan hän tuo organisaatioon hyvin erilaisen toimintakulttuurin. Uusi työ tuo mukanaan työn järjestelyihin uudistuksia, esimerkiksi eräälle johtajalle assistentin. Kaikki haastateltavat sanoivat uudessa työssä olevan paljon opeteltavaa.

*Kaikki se, mitä mä oon tähän mennessä tehnyt, niin mä haluan tehdä siellä ja vielä paremmin. Aloitan tosi innoissani sitä mun uutta duunia. Mun on välillä vaikea*

*pidätellä itseäni. Koska mieli on jo niin vahvasti siellä uudessa. Ja mä näen siellä paljon asioita, mihin mä haluan tarttua. B1*

*Tää on lähteny sillain käyntiin kauheella vauhdilla että heti on pitäny ottaa ettei siinä oo ehtiny kauheesti tutustua taikka miettiä sillain et kaikki on vaan lähteny käyntiin. C2*

*Ja on se onni, että kun on ylimmällä portaalla organisaatiossa. Et on ihan eri asia mennä työyhteisön jäseneksi, asiantuntijaksi isoon organisaatioon. Koska silloin sä voit johtaa itseäsi. Ja sillä omalla toimintatavalla voi toki muuttaa ja vaikuttaa paljon. B1*

*Et ei tätä työtä vois tehdä ilman aktiivista vuorovaikutusta. Se on välillä aika väsyttävää. Et toki sitten, kun illalla on muutenkin väsynyt, niin sosiaalisista kontakteista on myös aika väsynyt, että huomaa, et vapaa-aikana kaipaa kyl rauhaa. B2*

Johtajat sanoivat, että työpaikan vaihdostilanne on hyvä hetki katsoa ajassa taaksepäin. Johtajilla on ollut vanhoissa työpaikoissaan epävarmoja hetkiä, mutta jälkeinpäin on saanut huomata olleensa oikeilla jäljillä. Johtajat kertoivat havaitsevansa, että omassa toiminnassa ja johtamisessa on kehitettävää. Jokaisesta työpaikasta oppii aina uusia asioita. Kaksi johtajaa puhui uuden työpaikan tuoneen mietteitä itsensä kehittämisestä koulutuksen, sparrauksen tai teoriapohjan kautta. He totesivat haluavansa kehittyä johtajana entistä enemmän. Toinen johtaja puhui, että nykyinen osaamispohja ei vielä tyydytä häntä, vaan hän haluaisi panostaa tiettyihin osa-alueisiin. Toinen johtaja oli erityisen halukas kehittymään kirjallisuuden, sparrauksen ja kokemusten kautta tulevan harjoittelun kautta.

*Tottakai aina välillä joutuu miettimään, että teenkö mä oikein. Teenkö mä oikeita asioita? Kehitynkö mä oikeeseen suuntaan? Viestinkö mä liian avoimesti? Olenko mä riittävän jämäkkä suhteessa siihen, että mä haluan olla avoin ja luoda luottamuksen ilmapiiriä? Tässä on joutunut miettimään omaa johtamista ja siihen liittyvää vuorovaikutusta tavattoman paljon. D1*

*En voi kyllin sitä korostaa sikäli, että toi itsensä tunteminen on näissä aika tärkeä. Muuten on, tiukkojakin paikkoja tulee, jos ei pysty tunnistamaan omia tunteita ja kokemuksia ja tuo henkilöstöhomma on mielestäni yksi haastavinta. Varsinkin ne vaikeat tilanteet, niin siinä se auttaa tosi paljon, että sä tiedät itte, miten toimit ihmisten kanssa ja miks toinen toimii. A2*

Johtajan rooli sekä toiminta muutostilanteessa nousee selkeästi tämän omasta persoonasta. Jokainen johtaja tuo uuteen organisaatioon oman itsensä toimijana ja sen vuoksi jokaisen johtajan toimet

muutoksessa ovat ainutlaatuisia sekä yksilöllisiä. Yksi johtaja kertoi muuttaneensa organisaation viestintää. Hän halusi arkipäiväistä viestintää, olla tavoitettavissa, keskustella kaikkien kanssa tasa-arvoisesti, viestiä henkilökohtaisesti sekä helpon ja ymmärrettävän tuntuiseksi. Johtaja kertoi muuttaneensa organisaation viestintäkulttuuria suuresti niin digitaalisen kuin kasvokkaisen viestinnän osalta. Aiemmat työkokemukset toki tukevat johtajia siinä, että heillä on näkemystä järkevistä toimimisen tavoista.

*Niin meidän kalvoissa kaikissa oli, että kun sanoin, että tähän kirjoitetaan: ”meidän tavoitteena”, ”me teemme”, niin meidän viestinnän ihminen kysyi multa, että saako oikeasti nyt sanoa, että me. Koska aikaisemmin oli edellytetty, että puhutaan kolmannessa persoonassa. B1*

*Se tie, että sä kovasti osoittelet sormella ja katselet ylhäältä valtakuntaa, niin se ei toimi enää. Se on vaatinut johtamiselta kokonaan muutoksen ja se vuorovaikutus on siihen tullut luontevana osana. Jotta sä saat ihmiset ymmärtämään organisaation tavoitteita ja tekemisen suuntia, niin sunhan täytyy kertoa niitä asioita. D1*

*Mä tietysti toivon sitä, että mä voisin käyttää sitä semmosta, minkä olen itelleni kokenut tärkeäksi, että voidaan työskennellä näiden ajatusten ja ideoiden parissa. Kuunnella ihmisiä, kuunnella ajatuksia, kuunnella kokemuksia. Toimia itse sellaisena kokoavana ja johtopäätösten tekijänä ja sitten, että niitä asioita voisi testata. C1*

*Koska mä olen aina sanonut, että asioita ei voi johtaa, vaan asioita johdetaan ihmisten kautta. Ihmiset tekee asiat. Ja jotta sä saat ihmisen tekemään, sulla pitää olla elävä vuorovaikutussuhde. Ja tehdä selkeät tavoitteet. Antaa palautetta, kommunikoida. Että meidän ihmiset pystyy tekemään niitä asioita, jotta ne asiat tapahtuu. Mutta et sä voi johtaa asioita, jollet sä ole sitten asiantuntija. Silloinkin sä johdat itseäs. B1*

Johtajan tehtävänä muutoksessa on kantaa vastuu uusien silmien saapumisesta organisaatioon. Johtajan tehtävänä on alusta lähtien johtaa organisaatiota strategisesti niin, että järjestelmät, tiedolla johtaminen ja vuorovaikutuksellinen työskentely kohti tavoitteita lähtevät toteutumaan. Johtajat puhuivat keskenään heidän omista toimistaan muutostilanteessa eri sävyillä. Yksi johtaja *toivoi pääsevänsä* puhumaan alaistensa kanssa enemmän tärkeistä asioista ja toinen johtaja taas sanoi *järjestäneensä* välittömästi uusien töiden alettua enemmän aikaa tärkeille keskusteluille. Johtajat siis suhtautuivat puhetavoissaan eri sanamuodoilla muutostilanteessa tehtäviin omiin toimiinsa. Kolme johtajaa näki itsensä enemmän aktiivisina toimijoina muutoksessa ja yksi johtaja erottui joukosta passiivisempänä toimijana.

*Nyt kun tuli tänne, niin ulkoisessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tää yhteisö otti tavattoman lämpimästi vastaan. Ne toivoo muutosta. Ne toivoo, että meidän organisaatiossa tehdään asioita uudella tavalla. Se on ihan erilailla avannut sellaisia paikkoja lähteä kehittämään uutta ja semmosta positiivista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Se on ehkä ollut mulle sellainen isoin kysymysmerkki. D1*

Organisaation johtaja tuo johtamisellaan organisaatiolle kasvot ja näin ollen se tuo uuden sävyn sidosryhmien kanssa toimimiseen. Yksi johtaja muistuttaa, että hän edustaa kasvoillaan organisaatiota ja tuo johtajuutensa kautta organisaatiota esiin. Johtaja ei tuo omalla toiminnallaan itseään itsekäästi esiin, vaan luo kasvot nimenomaan organisaatiolle. Johtajavaihdos näkyy organisaation sidosryhmille väistämättä yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden kautta. Uusi johtaja muuttaa sidosryhmien kanssa käytävää vuorovaikutusta varsinkin, jos sidosryhmien kanssa toimiessa on totuttu tietynlaiseen toimintatapaan, ja uusi johtaja haluaisi uudistaa niitä. Eräs johtaja kertoi kipuilevansa kovasti sidosryhmätyöskentelyn tehottomuuden, päämäärättömyyden ja sen tuoman voimattomuuden tunneteen kanssa. Hän sanoi sidosryhmätyöskentelyn vievän valtavasti aikaa, mutta silti mahdollisuudet vaikuttaa siihen ja näin ollen organisaation tulevaisuuteen ovat hyvin rajalliset.

*Tavallaan mä voin tulla niillä mun vahvuuksilla ja meidän organisaation roolilla ja vahvuudella siihen keskusteluun. Ja joku muu tuo siihen pöytään niitä omia vahvuuksiaan. Siinä keskustelussa yhdistyi hyvin se, että jos me otetaan koppi niistä asioista, jotka on meille ominaisia, niin joku muu ottaa kopin niistä, mitkä ovat jonkun muun vahvuuksia. Ja että saatiin sellainen ilmapiiri, että lähdetään nyt tekemään yhdessä. Mä pidän sitä tässä kohtaa, kun on vaihtanut uuteen organisaatioon, tavattoman tärkeänä. Et syntyy semmonen hyvä tunne siitä, että nyt mennään samaan suuntaan. D1*

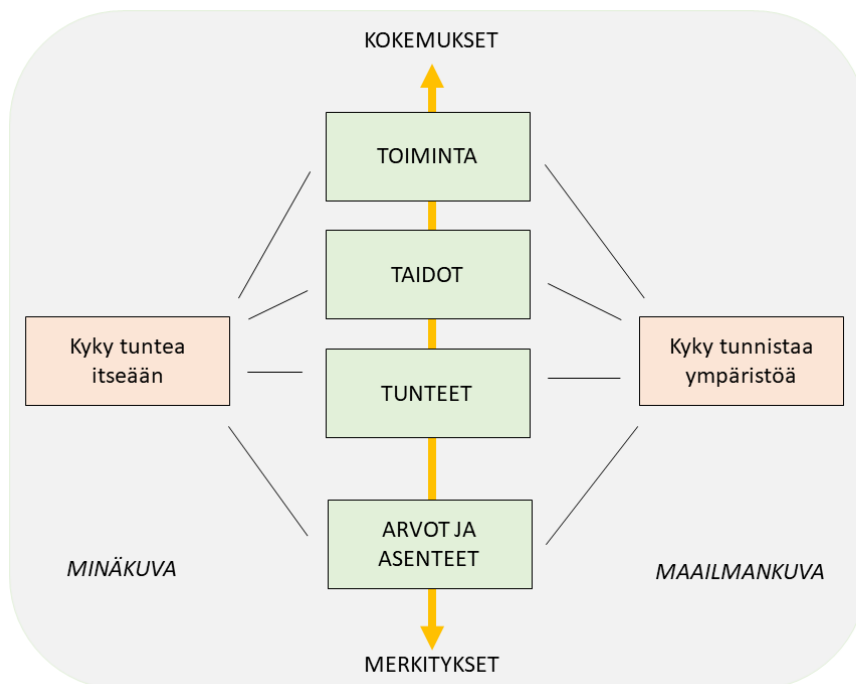
*Ja sit se et ne ennakkokäsitykset keskustelee keskenään eikä ne ihmiset siitä asiasta mistä niitten pitäis puhuu. Mut että tää kulttuuri on ollu olemassa kauan ja rakennemuutokset, mitä on tehty ja se kipu ja vääntö ja se ikään kuin taakka mitä se kantaa mukanaan. Ja sitten taas edellisessä työpaikassa meillä oli oikeestaan aika hyvin hyvin nuori kulttuuri olemassa. Joka oli ehkä jopa osittain vielä muotoutumassa. C2*

*Keskustelu liittyy paljon siihen koko organisaation vuorovaikutukseen. Haasteena on, että onko se sitten sellainen alhaalta ylöspäin vai kulkeeko se informaatio tosiaan ylös-, alas ja sivullepäin. C1*

## 5 POHDINTA

Tulosten pohjalta tässä *Pohdinta*-luvussa vuorovaikutuksen merkitystä johtajan työssä tarkastellaan vuorovaikutuksen rakentumisprosessia hahmottavan Kuvion 9 kautta, kun taas seuraavassa luvussa *Johtopäätökset* tuloksia peilataan syvemmin teoriaan ja kirjallisuuteen. Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä rakentuu hänen minäkuvansa sekä maailmankuvan symbioosissa kokemusten ja niistä muodostuvien merkitysten kautta. Konstruktivistisen teorian mukaan ihmisen todellisuus on henkilökohtainen sen sijaan, että se olisi kaikkien ihmisten jakamaa (Littlejohn & Foss 2011, 158). Näin ollen myös johtajan identiteetin, ajattelun, minäkuvan ja maailmankuvan perusta ovat tämän omat arvot ja asenteet, joita kokemukset muokkaavat.

Kuviossa 9 harmaa alue kuvastaa johtajan henkilökohtaista minäkuvan ja maailmankuvan kontekstia eli sitä kaikkea, mitä johtaja voi ymmärtää. Tämä sisäinen todellisuus muodostuu siis jokaisen yksilön omasta ymmärryksestä. Johtajan työpaikan vaihtumisesta johtuva muutostilanne on johtajalle henkilökohtaisesti suuri, sillä harmaan alueen ulkopuolelta eli valkoiselta alueelta tulee virikkeitä, herättelyä ja koettelua johtajan minäkuvalle ja maailmankuvalle. Johtaja kohtaa uusia tilanteita, opettelee uutta työtä paineen alla ja käyttää kaikkea osaamistaan organisaation uutena johtajana. Näin ollen muutostilanne haastaa johtajaa reilusti.



Kuvio 9. Vuorovaikutuksen rakentumisprosessi

Kuviossa 9 vihreät laatikot kuvastavat vuorovaikutuksen rakentumisprosessia osana minäkuva ja maailmankuvaa. Alimpana eli prosessin pohjana ovat *arvot ja asenteet*. Ne muuttuvat kokemusten ja niitä seuraavien merkitysten rakentumisen myötä, kun harmaan alueen ulkopuolelta tulee virikkeitä minäkuvalle ja maailmankuvalle. Arvot ja asenteet ovat pohjimmiltaan hyvin pysyviä ja vakaita, mutta nekin voivat mukautua. Johtaja toimii johtamistyössään arvojensa ja asenteidensa mukaisesti, olivat ne sitten tiedostettuja tai tiedostamattomia. Arvot ja asenteet ovat henkilökohtaisia, vaikkakin ne muovautuvat yhteiskunnan ja kulttuurin vaikutuksen piirissä (Littlejohn & Foss 2011, 158). Yhteisen kulttuurin perustan vuoksi monet arvot voivat olla eri ihmisillä samansuuntaisia.

Arvojen ja asenteiden perusteella johtaja tuntee asioita ja elää koko ajan subjektiivisessa tunteidensa maailmassa, minkä vuoksi prosessin toiseksi alin laatikko on *tunteet*. Kokemukset elämässä niin työssä kuin arjessakin muodostavat tunteita ja tuntemuksia. Tunteiden läsnäolo on väistämätöntä ja välttämätöntä niin johtajan toteuttaessa johtamistyötään kuin viettäessä vapaa-aikaansa. Johtajan kokemukset ovat kartuttaneet vuorovaikutustaitoja, joten *taidot* ovat prosessin toiseksi ylimpänä laatikkona. Taitojen kanssa symbioosissa tunteet, arvot ja asenteet muodostavat johtajan toimintaa eli vuorovaikutusta sekä viestintää. Ylin laatikko prosessissa on siis *toiminta*. Kokemukset karttuvat ja merkitykset muodostuvat johtajan arjessa jatkuvasti itsensä ja ympäristön havainnoimisen, aistimisen sekä tulkitsemisen kautta. Siispä kokemukset ja merkitykset vaikuttavat kaikkien vihreiden laatikoiden taustalla. Työpaikan vaihtumisesta johtuva muutostilanne tuo johtajalle lyhyessä ajassa paljon kokemuksia, joille tämä prosessoi merkityksiä mielessään.

Vuorovaikutuksella johtaja elää ja jakaa kokemuksiaan sekä tuottaa jatkuvasti omaa todellisuuttaan, luo merkityksiä itselleen ja ympärilleen sekä johtajana erityisesti johtaa organisaatiota arvoihinsa perustuvalla vuorovaikutuksella. Kuvion 9 prosessin vaiheiden ja eri elementtien välillä toimiessaan johtaja käy jatkuvaa sisäistä keskustelua ja reflektoi toimintaansa sekä ajatteluansa. Oranssit laatikot *Kyky tuntee itseään* ja *Kyky tunnistaa ympäristöä* kuvaavat johtajan itsetuntoa ja ympäristönlukutaitoa. Harmaan laatikon sisäpuolella olevat asiat eli johtajan ymmärrys ovat elämän mittaisessa muutoksessa. Ymmärryksen avulla uudet asiat ylittävät valkoisen ja harmaan kehän rajan, minkä jälkeen asiat ovat tiedostetusti tai tiedostamatta osana johtajan sisäistä todellisuutta. Johtajan tahto kehittyä ja kyky reflektoida auttavat ymmärtämään sitä, miltä oman kuvion sisällön vivahteet, yksityiskohdat ja syy-seuraus-suhteet näyttävät eli millaiseksi vuorovaikutus muodostuu.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa *Johtopäätökset* tarkastellaan kirjallisuuden, teorian ja empiirisen aineiston symbioosissa, millainen merkitys vuorovaikutuksella on johtajan työssä. Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä on johtamistyön hoitamisen kannalta erittäin suuri. Vuorovaikutus ja johtaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa, sillä ilman vuorovaikutusta ei ole johtamista. Vaikka vuorovaikutuksen merkitys on huomattava, jokainen johtaja kokee sen merkityksellisyyden omasta näkökulmastaan. Yksittäinen ja tärkein vuorovaikutuksen merkityksellisyyteen liittyvä empiirinen löydös on johtamistehtävän hoitamiseen liittyvä johtajan halu ja kyky suoraselkäiseen sekä faktoja kaunistelemattomaan puheeksi ottamiseen. Tällaista johtajuutta voi kutsua *restoratiiviseksi johtajuudeksi*, jossa konflikteja ei vältellä eikä niistä myöskään vaieta. Konflikti on oppimismahdollisuus, jossa asioille etsitään yhteinen näkemys, selvitetään väärät tulkinnat, muutetaan asioita sekä käyttäytymistä ja jatketaan tämän jälkeen työtä uudessa tilanteessa sekä ilmapiirissä. (Pehrman 2011, 263 – 264.) Asioista on keskusteltava avoimesti sekä suoraan ja hankalatkin asiat on nostettava esiin heti siitä lähtien, kun uusi henkilö aloittaa organisaation johtajana. Uusi johtaja voi tuoda mukanaan toimintakulttuurin muutoksia esimerkiksi suoralla keskustelutavalla, mikä voivat herättää niin positiivista kuin negatiivista hämmennystä.

Vuorovaikutuksen merkitys on laaja käsite ja sitä tukevat kaksi alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys selvittää, millaisia taitoja ja osaamisia johtaja tarvitsee vuorovaikutuksessaan. Kysymys johtaa ajatukseen siitä, että johtaja voi aina kehittyä vuorovaikutuksessa sen sijaan, että vuorovaikutus muodostuisi johtajan synnynnäisistä ominaisuuksista. Johtajalle tärkeät taidot liittyvät ryhmässä toimimiseen, kuuntelemiseen, kysymiseen, asiassa pysymiseen, kokonaisuuksien hahmottamiseen, ihmistenlukutaitoon, avoimuuteen, rohkeuteen, ratkaisukeskeisyyteen ja muiden arvostamiseen. Toinen alatutkimuskysymys selvittää, miten muutostilanne haastaa johtajan vuorovaikutusta. Tämän vuoksi empiirinen aineisto on koottu sellaisten johtajien haastatteluista, jotka ovat vaihtamassa työpaikkaa heille uuden julkisen sektorin organisaation johtajaksi. Muutos haastaa niin johtajan oman persoonan, identiteetin kuin johtamisen näkökulmia, mutta lisäksi organisaatiota, jota hän ryhtyy johtamaan. Muutos haastaa johtajaa pohtimaan hänen omaa vuorovaikutusosaamistaan ja -taitojaan, jotta tämä osaa johtaa mahdollisimman hyvin hänelle uutta organisaatiota.

Tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää teemat johtamisesta, viestinnästä ja johtamisviestinnästä, puheesta ja vuorovaikutuksesta sekä kehitymisestä ja oppimisesta muutoksessa. Teoreettisena

taustana ovat konstruktivistinen teoria sekä sosiaalisen läpäisyn teoria. Seuraavaksi teoriaa ja kirjallisuutta peilataan tarkemmin tutkimuskysymyksistä sekä aineistosta nousseisiin teemoihin, jotka on *Tulokset*-luvussa jaoteltu vuorovaikutukseen johtajan työssä, vuorovaikutuksen merkitykseen, vuorovaikutustaitoihin sekä muutostilanteeseen. Ensimmäinen johtopäätösten alaluku on *Johtaja ja muutostilanne*, minkä jälkeen tarkastellaan vuorovaikutustaitoja, vuorovaikutuksen merkitystä ja merkityksellisyyttä sekä tarpeita ja haasteita jatkotutkimuksille.

## 6.1 Johtaja ja muutostilanne

Työpaikan vaihdostilanteesta johtuva muutos ravistelee johtajaa ja on tälle kokonaisuudessaan suuri henkilökohtainen hyppy uuteen. Organisaation uutena keulahahmona johtaja hakee omaa sisäistä todellisuuttaan ja uudesta toimintaympäristöstä tulevaa ulkoista todellisuuttaan. Johtaja tasapainottelee oman ajattelun sekä ulkoisen toimintaympäristön välissä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa todellisuudessa tavoitteenaan saada organisaatio toimimaan mahdollisimman hyvin (Keski-Luopa 2005, 79). Johtajaan kohdistuvat odotukset voivat olla tämän uuden työn alkuvaiheessa varsin korkealla niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Tämä voi lisätä johtajalle syntyvää sisäistä tunnetta erittäin nopean oppimisen ja asioiden sisäistämisen tarpeesta. Organisaatio kuitenkin toimii, edistää tavoitteitaan ja on aina liikkeessä, vaikka kyseessä olisi uuden johtajan perehtymisen aika.

Johtajalta vaaditaan nopeaa oppimiskykyä ja suurimpana piirteenä halua kehittyä, jotta muutosvaihe onnistuu mahdollisimman sujuvasti. Johtajalla tulee olla intohimoa, uteliaisuutta, rohkeutta ja avoimuutta hänen siirtyessä organisaatioon, jossa häntä vastassa ovat olemassa oleva toimintakulttuuri, uudet ihmiset ja uudet rakenteet. Organisaation uudella johtajalla on kuitenkin huimat mahdollisuudet tuoda paljon uutta ja positiivista tullessaan. Organisaation toimintakulttuuria voikin tutkailla etsimällä organisaation haasteita ja heikkouksia, haastamalla vallitsevaa tilaa sekä etsimällä innovoinnin ja oppimisen mahdollisuuksia (Jaskyte 2004, 162 – 163). Vuorovaikutteisesti toimiva johtaja näkee muutostilanteessa mahdollisuuksia (Kinnunen 2019, 167), vaikka yhteistyö ja konfliktit kulkevatkin organisaatiomuutoksessa käsi kädessä (Rossi 2019, 175 – 176).

Sekä johtajalta että johdettavalta vaaditaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Työssä tarvitaan hyvin monenlaisia taitoja, joiden taustalla on harjoittelua, koetilanteita ja erityisesti tahtoa ja halua kehittyä työssä, johtamisessa ja vuorovaikutuksessa. Olennaista työssä oppimisessa onkin työhön ja oppimiseen kohdistuva jatkuva reflektointi, sillä refleктоimaton työ tuottaa vain satunnaista

oppimista (Poikela 2005, 14). Tutkielman myötä on havaittavissa, kuinka itsestään selvästi johtajat suhtautuvat elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan itsensä haastamiseen. Elinikäisen oppimisen voi ajatella olevan yksilön vapauden kautta toteutuvaa hallintaa eli se rohkaisee ihmistä ottamaan vastuun omasta oppimisestaan (Saari 2016, 4, 11). Strategisella johdolla on hallussaan eniten organisaatiota koskevaa tietoa, joten ylimmällä johdolla on samalla suurin vastuu organisaation kehittämisestä, omien taitojen ylläpitämisestä ja viestintään liittyvien omien taitojen ylläpitämisestä (Koivistoinen & Pellinen 2014, 118).

Kyvylä motivoida työntekijöitä sekä taidolla kommunikoida tehokkaasti johtaja pystyy toimimaan ja toteuttamaan olemassa olevaa muutosta (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 88). Työpaikan vaihdoksesta johtuva muutostilanne haastaa johtajaa pitämään yllä vakaan, luottamusta herättävän ja valppaan vuorovaikutuksen. Vakaa vuorovaikutus näkyy johtajan toiminnassa samanlaisena vuorovaikutuksena kuin ennen työpaikan vaihdosta, sillä johtaja ihmisenä ei muutu muutoksen myötä. Kuitenkin johtajan persoona, minuus ja identiteetti ovat elementtejä, jotka tuovat johtamistyölle pysyvyyttä ja jatkuvuutta, mutta jotka samalla työstäytyvät ja kehittyvät (Sutinen 2012, 167). Vakauteen tuo haastetta uusien asioiden sisäistäminen, uusiin ihmisiin tutustuminen ja uuteen työympäristöön opetteleminen uudessa työskentelyorganisaatiossa. Luottamus korostuu muutoksessa sekä siihen liittyvässä viestinnässä ja se näkyykin työpaikalla ilmapiirissä (Ikonen 2015, 135).

Johtajan on tunnistettava ja tunnettava omat vahvuutensa, johtamistapansa, johtamisen arvonsa ja vuorovaikutuksensa tavoitteet pystyäkseen olemaan oma vakaa itsensä muutoksen keskellä. Omien tunteiden hallinta ja luonteenpiirteiden tunteminen auttavat tässä (Kinnunen 2019). Samaan aikaan johtajan on toimittava sujuvasti sekä rohkeasti uusien alaisten, kollegoiden, luottamushenkilöiden ja muiden työssä keskeisten henkilöiden, kuten sidosryhmien edustajien, kanssa. Kirjallisuuden mukaan johtamistyö on asioiden ohjaamista ja ihmissuhdetyötä, jolloin johtajaan on kiinnitettävä huolta ihmisenä, eikä vain johtamiskoneiston hallinnollisena osana. Näin ollen johtaja tarvitsee riittävästi itsetuntemusta, itsetuntoa, itsearvostusta ja rohkeutta kohdata työyhteisön ihmiset ihmisinä jokaisen omista lähtökohdista. (Sutinen 2012, 165 – 166.)

Johtajan vaihdostilanne tuo organisaatioon valtavan muutoksen. Vaikka johtaja on vain yksi avainhenkilö pienessä tai suuressa organisaatiossa, johtajan vaihtuminen tuo mukanaan suuria muutoksia. Johtajavaihdoksen myötä koetellaan esimerkiksi henkilöstön taitoa, halua ja valmiutta olla uuden johtajan tukena yhteisessä organisaation muutostilanteessa. Niin esimies- kuin alaistaidot

korostuvat ja ne pitäisi osata kytkeä laadukkaasti toisiinsa. Alaistaidoista pitäisi puhua kenties jopa enemmän osana organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Henkilöstöltä vaaditaan muuttuvassa maailmassa valmiutta vastaanottaa tietoa, oppia uusia käytäntöjä ja toimia ihmisten kanssa taitavasti. Vuorovaikutuksella alainen voi osoittaa tukea myös johtajaa kohtaan. Onkin erittäin tärkeää kiinnittää huomiota päivittäiseen vuorovaikutukseen ja keskustelukumppaneiden erilaisiin näkökulmiin sekä eroavaisuuksiin sen sijaan, että keskustelua pyritäisiin välttämään (Rossi 2019, 175 – 176). Arkinen viestintä on tiedon vaihtoa, tietämyksen sekä ymmärryksen tuottamista ja asioiden pohtimista (Koivistoinen & Pellinen 2014, 111), joten jokapäiväiseen esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen tapaan on syytä antaa aikaa, panostusta ja keskittymistä. Sosiaalisen yhteisön ja siellä tapahtuvan työssä oppimisen ja toiminnan merkityksen on havaittu olevan keskeinen osana oppimista ja kehittymistä (Sutinen 2012, 164), joten yhteisesti jaettu kehittymisen intressi kehittää organisaatiota ja sen henkilöstöä merkittävästi.

Johtajan tulee olla muutoksessa aktiivinen toimija ja tiedostaa oma esimerkillinen roolinsa organisaation keulahahmona. Johtajalla on ratkaiseva rooli uuden tiedon tuomisessa ja sen sitouttamisessa osaksi koko organisaation työtä (Koivistoinen & Pellinen 2014, 111).

Postmodernissa maailmassa johtamistyö edellyttää johtajalta irtautumista substanssiasiantuntijuudesta ja sitoutumista asiantuntijuuteen johtamisessa. Johtamistyö on jatkuvaa ohjaamista kerta toisensa jälkeen kohti tulevaisuutta sekä asemoitumista uusiin toimintaympäristöihin ja tilanteisiin. Johtajan tulee osata asemoida itseään ja johtamistaan uusiin ja vaihtuviin tulevaisuuskuviin sekä -tilanteisiin, jossa jatkuva muutos on läsnä niin työtodellisuudessa kuin inhimillisessä todellisuudessa. (Sutinen 2012, 162 - 163).

## 6.2 Johtajan vuorovaikutustaidot

Johtajalta vaaditaan suuri määrä vuorovaikutustaitoja, jotta vuorovaikutus tukee hänen johtamistehtäväänsä. Osa taidoista, kuten muiden ihmisten arvostamisen taito, ihmistenlukutaito, avoimuus ja rohkeus voivat nopeasti ajateltuna kuulostaa ominaisuuksilta, mutta näistäkin jokainen on pääosin opittava taito. Osa taidoista, kuten kuunteleminen, kysyminen ja ratkaisukeskeisyys ovat helpommin tunnistettavissa opittaviksi taidoiksi. Lappalaisen (2016, 33) mukaan osana johtamisosaamisen opittavia taitoja johtajalla ovat viestintätaidot, kulttuuritaidot ja tunnetaidot (Kuvio 1).

Tutkielman perusteella johtajan kyky aistia nousee yllättävän suureen rooliin. Aistimista tapahtuu jonkin verran tiedostetusti, mutta varsin paljon automaattisesti huomaamatta. Aistiminen näyttäytyy ihmisen eleiden, tuntemusten, reaktioiden ja sanojen tarkkana havainnointina sekä ilmapiiriin ja keskustelutavan tarkkailemisena. Kuinka paljon johtamisen vuorovaikutus on toisen ihmisen aistimista, aavistelua ja sen perusteella etenemistä, ja kuinka paljon puhdasta kyselyä ja keskustelua ilman ennakko-oletuksia? Johtajat aistivat hyvin paljon keskustellessaan työyhteisön sisäpuolella tai ulkopuolella olevien henkilöiden kanssa. Aistiminen ja sitä seuraava vuorovaikutuksellinen toiminta perustuvat johtajan vuorovaikutustaitoihin ja pyrkimykseen tavoitella asiaa, jossa vuorovaikutus on välineenä. Konstruktivistinen teoria tukee tätä ajatustapaa. Viestintä sisältää viestijän näkökulman lisäksi viestin vastaanottajan näkökulmaa, mitä kutsutaan kognitiiviseksi kompleksisuudeksi (Littlejohn & Foss 2011, 159).

Johtaja aistii erityisen paljon tullessaan uuteen organisaatioon johtajaksi. Johtaja tuo organisaatioon mukanaan persoonansa ja tapansa toimia. Uuden toimintaympäristön, vuorovaikutuksen tavan, toimintakulttuurin ja ihmisten tuntemaan oppimisen opettelussa johtaja on kaikesta huolimatta aistit valppaina. Jokainen johtaja pyrkii johtamaan mahdollisimman hyvin, tehokkaasti sekä tuloksellisesti ja siitä syntyvät pienet ja suuret aistimisen hetket ja havainnot. Aistiminen on käytännössä ihmistenlukutaitoa, mitä voi pitää intuitioon luottamisena ja sen mukaan toimimisena. Intuition on havaittu olevan merkittävä johtamiskompetenssi henkilöstön johtamisessa (Kuvio 6), mikä on visiointikykyyn, inhimilliseen herkkyyteen ja aistillisuuteen yhdistettävää sisäistä viisautta (Kolari 2010, 189 - 190). Tämä taito nousi huomattavan paljon esiin, vaikkakin toisilla johtajilla enemmän ja toisilla vähemmän.

Aistimisesta, hyvästä dialogista ja yhteisen tavoitteen muodostumisesta rakentuu onnistuneita vuorovaikutustilanteita, jotka luovat johtajan ja tämän vuorovaikutuskumppanin välille luottamusta. Luottamus on erittäin tärkeässä osassa johtajan tullessa johtamaan uutta organisaatiota. Mutta minkä takia luottamus on tärkeää ammatillisessa vuorovaikutuksessa? Luottamusta onkin vaikea määritellä, koska jokaisella on siitä oma kokemusperäinen käsityksensä (Ikonen 2015, 136). Luottamuksen on havaittu olevan yhteydessä kollektiivisen hyvän tavoitteluun ja sosiaaliseen motiiviin, kun taas luottamuksen puutteen on havaittu olevan yhteydessä piiloagendaan ja omien etujen ajamiseen (Lappalainen 2016, 36). Sosiaalisen läpäisyn teorian mukaan vuorovaikutussuhteen kehittyminen noudattaa neljää askelta: suuntautumista, seikkailumielistä tunteiden vaihtoa, tunteiden vaihtoa ja vakaata vaihtoa (Littlejohn & Foss 2011, 236). Teorian neljän askeleen soveltumista muihin kuin henkilökohtaisiin ja vapaamuotoisiin

vuorovaikutussuhteisiin voi kyseenalaistaa. Johtaminen kuitenkin perustuu pääosin ammatilliselle vuorovaikutukselle, jossa fokus on itsestä kertomisen sijaan ammatillisissa sisällöissä.

Luottamus näyttäisi olevan ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa lähes yhtä tärkeä kuin vapaamuotoisessa vuorovaikutussuhteessa. Vapaa-ajalla tapahtuvissa vuorovaikutussuhteissa henkilö voi toki päättää, tahtooko hän olla vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa vuorovaikutus taas perustuu ammatillisen tavoitteen edistämiseen, joten vuorovaikutus ei välttämättä ole omasta henkilökohtaisesta tahdosta kiinni. Toisaalta ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa oleva johtajaan kohdistuva luottamuspuola voi syödä pitkällä aikavälillä esimerkiksi työntekijän luovuutta, työhyvinvointia ja työn arvostuksen tunnetta. Luottamus kuitenkin perustuu kokonaiskuvaan ihmisestä. Kokonaiskuva rakentuu kaikesta siitä, mitä ihminen itsestään kertoo, elehtii ja osoittaa. Johtajan tulisi pyrkiä saavuttamaan organisaation henkilöstössä tunne, että jokainen on arvostettu niin työntekijänä kuin ihmisenä (Kolari 2010, 187).

Osa johtajista kertoo itsestään vapaamuotoisempia vapaa-ajan asioita, mutta osa johtajista pitää tarkemmin työelämän keskustelut työasioissa. Yksityisyyttä säätelemällä pyritään ylläpitämään professionaalista suhdetta, siihen liittyviä eettisiä periaatteita ja velvoitteita sekä tuottamaan rooliin liittyvää identiteettiä – viestinnällä voi ohjata, että suhde ei muuttuisi esimerkiksi ystävyys-suhteeksi tai että suhteen päätavoite saavutettaisiin (Gerlander & Isotalus 2010, 13). Henkilökohtaisista asioista kertominen tekee johtajasta varmasti helposti lähestyttävämmän, samaistuttavamman ja inhimillisemmän tämän alaisten silmissä. Sosiaalisen läpäisyn teorian mukaan vuorovaikutussuhde muuttuu läheisemmäksi, kun osapuolet kertovat itsestään askel kerrallaan henkilökohtaisia asioita (Puro 1996, 32 – 34). Ihminen tasapainottelee asioiden kertomisesta seuraavien hyötyjen ja haittojen välillä (Littlejohn & Foss 2011, 236). Sekä johtaja että alainen hyötyvät ja saavat luottamusta siitä, kun vuorovaikutussuhde kehittyy läheisemmäksi. Näin sosiaalisen läpäisyn prosessi kehittyy (Littlejohn & Foss 2011, 236). Itsestä kertominen hyödyttää johtajaa, mutta tekeekö se haittaa, jos kertoo itsestään henkilökohtaisia asioita? Tähän jokaisella johtajalla on varmasti hyvin omanlainen näkökulma, vastaus ja toteuttamisen tapa.

Luottamus voi liittyä esimerkiksi esimiehen alaiselleen osoittamaan luottamukseen, henkiseen luovan työtilan antamiseen, vapauteen tehdä työtä osaamallaan tavalla ja mahdollisuuteen toteuttaa työssä itseään. Tällaista voi kutsua palvelevaksi johtamiseksi tai palvelujohtamiseksi, jossa korostuvat yksilön oman motivaation tärkeys, mahdollisuus oppia, kokea työn merkityksellisyyttä sekä kokea ja kasvaa yhdessä muiden kanssa (Balda & Mora 2011). Luottamuksen avulla

keskustelijat voivat tuntea, että vastapuolen ammatilliseen osaamiseen voi tukeutua, tämä puhuu totuudenmukaisesti ja on lojaali keskustelukumppaniaan kohtaan työhön liittyvässä asiassa. Esimies-alassuhde voi olla hyvinkin vastavuoroinen, aito ja välitön. Niin tarinoiden kertomisen tapa, kokemuksien jakamisen määrä kuin kaikki vuorovaikutuksellinen toiminta rakentuvat keskustelukumppaneiden väliselle vuorovaikutukselle ja siihen sitoutumiselle (Greene & Burleson 2003, 627).

Toisen ihmisen aistiminen ja häntä kohtaan koettu luottamus luovat kontaktia. Kontakti sanana nousi esiin haastatteluissa yhteensä vain kerran, mutta kontaktista ei kysytty haastatteluissa kertaakaan. Siitä huolimatta henkinen kontakti tuntuu olevan keskeisessä osassa johtajan sulautumisessa uuteen organisaatioon luontevaksi johtajaksi nimenomaan sen henkilöstön keskuudessa. Kontakti herättää ajatuksen vuorovaikutustilanteesta tai -suhteesta olevasta näkymättömästä liimasta, joka yhdistää keskustelijoita keskenään ja luo heidän välilleen ymmärrystä. Kontaktin avulla keskustelijat ovat samalla ”aaltopituudella”, kohtaavat toisensa aidosti, ovat kiinnostuneita yhteisestä keskustelun aiheesta ja toisen keskustelijan ajatuksista sekä puhuvat samalla ”kielellä” aiheesta. Kontakti voi olla sen tutkielmassa esiin nousemisen määrään suhteutettuna huomattavan tärkeä tekijä johtajan ja alaisen välisen luottamuksen rakentumisessa ja luottamuksen taas olevan tärkeä tekijä kontaktin muodostumisessa. Kontakti perustuu puhtaasti ihmisen omalle kokemukselle eli on hyvin merkitysherkkä. Se muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä kumpuavasta keskustelun yhteisen sisällön merkityksellisyyden jakamisesta sekä välittömästä ja avoimesta toisen ihmisen kanssa keskustelusta. Kontaktin syntymisessä sekä verbaalisen viestinnän lisäksi myös non-verbaalilla viestinnällä on keskeinen rooli.

Potilas-hoitajasuhteessa kontaktin tuntemusta on kuvattu suhteen molempien osapuolien kokemukseksi siitä, että tulee ymmärretyksi omana itsenään. Kontaktin syntyminen edellyttää tarpeeksi aikaa, jotta vuorovaikutusta ja itsestä kertomista ehtii olla riittävästi. Termeinä etäisyys ja avoimuus voivat toimia vastapareina viittaamaan tapaan ottaa kontaktia ja kertoa itsestään. Potilas-hoitajasuhteessa potilaat kokivat oleelliseksi kontaktin syntymisessä hoitajien aloitteellisuuden potilasta kohtaan. (Mikkola 2006, 163 - 164.) Vai onko henkistä kontaktia olemassakaan fyysisen kontaktin rinnalla? Onko olemassa vain esimerkiksi kasvokkain eli läsnä olevassa kohtaamisessa tapahtuvaa kontaktia (ks. Kerber & Buono 2004) tai keskusteluyhteyden käytännölliseen olemassaoloon liittyvää kontaktia (ks. Mattila 2001)?

Toisaalta voi pohtia, ovatko luottamus, avoimuus ja kontakti juuri niitä tekijöitä, joiden avulla sosiaalisen läpäisyn teoria siirtyy vapaamuotoisesta kontekstista myös ammatilliselle tasolle. Sosiaalisen läpäisyn teorian mukaan vuorovaikutustilanteet perustuvat henkilöiden välisiin avoimiin ja luottamuksellisiin keskinäisviestintätilanteisiin (Puro 1996, 32 – 34). Tällöin johtaja antaa itsestään työlleen sekä työyhteisölleen paljon välittömällä persoonallaan ja omana itsenäänä olemisella eikä sillä, että hän olisi jonkinlaisessa työ- tai virkamiesroolissa. Sosiaalisen läpäisyn teorian mukaan ihmisessä voi ajatella olevan useita kerroksia, joita läpäistään yksi toisensa jälkeen vuorovaikutussuhteen edetessä. Kerroksissa on leveyttä, mikä kuvastaa sitä, kuinka paljon erilaisia asioita toisessa ihmisessä on. Kerroksissa on myös syvyyttä, mikä kuvastaa sitä, kuinka paljon ihmisen asioissa on yksityiskohtia. (Littlejohn & Foss 2011, 236.) Voi toki pohtia, kuinka paljon siitä on haittaa, jos sosiaalisen läpäisyn prosessi jää ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa pinnalliseksi? Voiko olla niin, että johtajan vuorovaikutustilanteet esimerkiksi verkostomaisessa työskentelyssä jäävät yksittäisiksi satunnaistilanteiksi ilman, että tilanteet kehittyisivät toisiinsa lomittuen kerta toisensa jälkeen lopulta vuorovaikutussuhteeksi, joka edistäisi verkostomaisen työskentelyn toimintaa?

Eräs johtaja erosi muista tarkalla ajattelulla siitä, mitä keskustelukumppani tämän sanomisista ajattelee. Tällainen ajattelu viittaa kognitiivisesti monipuoliseen ihmiseen. Konstruktivistisen teorian mukaan kognitiivisesti yksinkertainen ihminen näkee muut ihmiset hyvin stereotyyppisesti, kun taas kognitiivisesti kompleksinen kykenee ymmärtämään toisen ihmisen näkökulmaa. Toisaalta kognitiivinen kompleksisuus vaihtelee samallakin ihmisellä. Toisen ihmisen näkökulmaan asettuminen voi luonnistui häneltä yhdessä tilanteessa, mutta toisessa tilanteessa se voikin olla täysin mahdotonta. (Littlejohn & Foss 2011, 159 – 160.) Ajattelutavallaan erottuva johtaja pohti sanomisiaan sen mukaan, mikä toiselle on tärkeää. Paljonko sellaista kannattaa johtajana miettiä? Onko toisen ajatusten ajattelu ja todella tarkka toisen ihmisen aistiminen liiallisuutta tai jopa epäaitoa? Toisesta ääripäästä löytyy johtaja, joka ei puhunut miettivänsä toisen ajatusten ajattelua laisinkaan vaan olevan puhtaasti oma itsensä ja sanovansa tyystin niitä asioita, joita tilanne tuo suusta ulos. Molemmat tavat käsittää toisen ihmisen kanssa keskustelemista ovat varmasti toimivia tapoja, mutta onko toisen näkökulmaa enemmän tarkasteleva tapa empaattisempi ja onko empaattisempi tapa aidompi ja pysyvämpi?

Tutkielman perusteella herää kysymys siitä, onko empatiakyky tai emotionaalisuus yksi taidoista, jotka auttavat johtajaa tämän johtamistyössä. Empatiakyky näkyi eri johtajilla hyvin erilaisena. Toisilla johtajilla empatiakyky paistoi läpi heidän arvoihinsa perustuvassa puheessaan omasta



vuorovaikutuksesta, kun taas toisten kohdalla empatiakyvystä jäi enemmän laskelmoiva tunne. Lappalaisen (2016, 37) mukaan itsesäätelykyvyn ja assertiivisuuden lisäksi johtamiseen saa lämpöä, läheisyyttä ja lisätehoa juurikin emotiivisella läsnäololla eli aidolla kuuntelemisella, välittämällä ja empatialla. Gerlander ja Isotalus (2010, 14 - 15) pitävät emotionaaliselle vuorovaikutussuhteelle leimallisena fokusta, joka on merkitysten muodostamisessa ja tulkintojen tekemisessä eli siinä, miten asioita koetaan, jäsennetään ja ymmärretään. Voiko hyvinkin empaattisesta tai emotionaalisesta johtamis- ja vuorovaikutustavasta seurata aiemmin johtopäätöksissä avattua kontaktin syntymistä? Näin voi olla. Tämän jälkeen jää vielä pohdittavaksi, voiko empatiakyky oppia.

### **6.3 Vuorovaikutuksen merkitys ja merkityksellisyys**

Jokainen johtaja kokee erilaisen vuorovaikutuksen merkityksellisenä johtamistyönsä kannalta. Yhdelle johtajalle sosiaalisen median vuorovaikutus on tärkeää, merkityksellistä ja johtamistyötä tukevaa. Toinen johtaja ei koe sosiaalista mediaa johtamistyötä helpottavana, vaan ennemminkin rasitteena. Myös vuorovaikutus ”sisäisen kohderyhmän” eli esimerkiksi kunnanjohtaja kuntalaisten ja kirkkoherra seurakuntalaisten kanssa herätti keskenään ristiriitaisia tunteita johtajissa. Sisäisen kohderyhmän kohtaamista pidettiin samaan aikaan erittäin tärkeänä esimerkiksi asiakasrajapinnan, luottamuksen rakentumisen, työn alkuperäisen merkityksellisyyden eli esimerkiksi kirkkoherran työn hengellisyyden, sekä yhteisöllisyyden luomisessa. Toisaalta sisäisen kohderyhmän kohtaamisen merkityksellisyys on varmasti täysin organisaatiokohtaista. Konstruktivismin mukaisesti johtaja kategorisoi vuorovaikutuksen merkitystä (ks. Littlejohn & Foss 2011, 159). Erityisesti esimerkiksi vuorovaikutus kuntalaisten kanssa tai sosiaalisen median merkitys omassa viestinnässä ovat merkittäviä kategorisoinnin ilmentymiä. Johtaja priorisoi eli kategorisoi keskustelujen tärkeyttä eli sitä, paljonko antaa niille aikaansa ja voimavarojansa. Johtaja tarvitsee strategista taitoa kehystää kohtaamiaan ilmiöitä viestinnällisessä kontekstissa eli tunnistaa toimintaympäristöään ja hallita ajankohtaisia teemoja esimerkiksi keskusteluissa tai sosiaalisessa mediassa (Kinnunen 2019, 167).

Johtajan omat arvot ajavat johtajaa sen tyylliseen vuorovaikutuksen tapaan eli keskinäisviestintään, mikä hänelle on luontevinta. Konstruktivismin mukaisesti keskinäisviestintä ottaa huomioon ihmisen tiedot, kokemukset, asenteet, mielialat ja tunteet (Puro 1996, 25 – 29). Samaan aikaan jokainen johtaja kokee varmasti jonkinasteista ristiriitaa oman aikansa riittävydessä. Jokaisen johtajan onkin syytä pohtia, millainen sisäisen kohderyhmän vuorovaikutus tuo organisaatiolle ja

sen tavoitteille mahdollisimman suurta etua pitkällä aikavälillä. Näin rakentuu johtajan vuorovaikutuksen osa-alueiden merkityksellisyys sekä niiden muodot ja toteuttamistapa. Kirjallisuuden mukaan merkitykset ovat kontekstiherkkiä, koska asiat pitää merkityksiä etsiessä suhteuttaa toisiin asioihin. Merkitykset nivELYvät toisiinsa ja siksi merkitysten tulkinnassa onkin yksittäisten merkitysten selvittämisen sijaan kyse merkitysten verkon hahmottamisesta. (Moilanen & Räihä 2018, 51 – 52.) Johtajan on tärkeä tunnistaa omia ja muiden asioille antamia merkityksiä, jotta tämä ymmärtää omaa ajatteluaan sekä toimintaansa. Keski-Luopan (2005, 77) mukaan johtajan kannattaa kiinnittää huomiota omiin tunnetiloihinsa ja mielenliikkeisiinsä, jotta tämän itsetuntemus tukee johtamistyötä mahdollisimman hyvin.

Vuorovaikutus on erittäin kiinteä osa johtajan työtä. Vuorovaikutus on johtamisen väline, mitä ilman johtamista ei olisi. Johtaja on vuorovaikutuksessa työssään hyvin paljon ajallisesti ja sisällöllisesti. Tärkeintä vuorovaikutuksessa ei ole puheen paljous tai monisanaisuus, vaan taito ilmaista asiat ymmärrettävästi (Kolari 2010, 186). Näkyvän vuorovaikutuksen lisäksi moni yksinkin edistettävä työtehtävä valmistelee jotakin tilannetta, jossa vuorovaikutus on johtamisen välineenä. Johtaja ei johda tyhjiössä, vaan aina osana ympäröivää maailmaa, ihmisiä ja muutoksia. Tämän vuoksi vuorovaikutuksella on johtajan työssä erittäin suuri merkitys. Vuorovaikutus johtajan työssä kulkee lomittain johtamisen kanssa, sillä vuorovaikutus on tapa johtaa ja johtaminen on hyvin vuorovaikutuksellista.

Konstruktivistisen teorian kriittisen pohdinnan seurauksena nousee ajatus siitä, ovatko ihmiset vai asiat vuorovaikutuksessa. Käytännössä ihmiset keskusteleivat ja käyvät dialogia keskenään, mutta silti keskusteltava asia koskee yleensä jotakin asiaa, ilmiötä, ihmistä, toimintatapaa ja olemassa olevia merkityksiä. Ihmisen vuorovaikutus eli sanallinen ja sanaton ulosanti ovat siis välineitä asioiden edistämiseksi, kehittämiseksi ja tekemiseksi eli ihminen on merkitysten sanansaattaja. Kognitiivisesti kompleksinen ihminen pystyy tekemään hienovaraisia ja herkkiä ajatusrakennelmia sekä kykenee ymmärtämään toisen näkökulmaa ja sopeuttamaan viestinsä kontekstiin (Littlejohn & Foss 2011, 159 – 160). Kuinka pitkälti ihmisen ajatus- ja merkitysrakennelmiin voi luottaa? Ihminen kuitenkin perustaa ajatuksensa pitkälti olemassa olevia ajatusrakennelmiin tukeviksi. Hermeneuttisen kokemuksen mukaan ihmiseen vetoaa hyvin sellainen tarina, jossa on jotain samuutta ja ennalta tuttua, mutta sopivasti toiseutta ja ennalta vierasta (Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999, 48 – 49).

Johtajan ajatus- ja merkitysrakennelmat ovat näkyvä ja keskeinen osa organisaation sisäistä todellisuutta ja ulos näyttäytyvää todellisuutta. Tämän vuoksi jo merkittävässä asemassa olevaa henkilöä rekrytoidessa on syytä olla erittäin kiinnostunut työtä hakevan henkilön ajatus- ja merkitysrakenteiden arvopohjasta. Vuorovaikutus rakentaa maailmankuvaa ja ihmiskuvaa, joten jokaisen ihmisen, erityisesti johtajan, sanomisilla on suuri merkitys. Organisaation sisäisessä toiminnassa on suuri merkitys sillä, viestiikö johtaja organisaation tavoitteita ja toiminnan suuntaa johdonmukaisesti sekä selkeästi ja osoittaako hän arvostusta henkilöstöä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Organisaation ulkopuolella tapahtuvassa viestinnässä on suuri merkitys sillä, kuinka johtaja viestii organisaation toiminnasta, kuinka hän näkyy ja kuinka hän toimii yhteistyössä esimerkiksi sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutteisen yhdistävän johtajuuden painopiste on rajapintojen odotusten hallinnassa eli näin johtaja pystyy luomaan eri rajapintojen sitoutumista sekä lisäämään toiminnan arvoa sidosryhmille (Kinnunen 2019, 166).

Tutkielman perusteella johtamisen arvot nousevat keskeiseen rooliin. Lappalainen (2016, 33) määrittääkin johtamisosaamisessa osaksi johtajan persoonallisuutta tämän motiivit, arvot ja asenteet (Kuvio 1). Vaikuttaa siltä, että luottamuksellisen ilmapiiirin rakentaminen avoimella vuorovaikutuksella, omalla persoonalla ja aidolla läsnäololla on toimiva tapa johtaa. Yksi johtaja nostikin haastattelussa esiin uuden sukupolven johtamisen ja johtajan tarpeen ymmärtää henkilöstöä, jonka johtamisessa käskyttäminen ei toimi. Lappalaisen (2016, 33) mukaan hyvään johtajuuteen kohdistuu tänä päivänä vaatimuksia tuoda esiin persoonaansa, arvojansa, asenteitansa sekä elämäntyyliänsä. Toimivaa johtajuutta on se, että ei kerrota eri tarinoita vaan räväytetään asiat suoraan eikä laskelmoida tekemisiä niin tarkasti vaan tehdään ja sanotaan niin kuin vaisto sanoo. Johtajan työssä on silti tärkeää tietää, mitä voi sanoa ja mistä voi puhua. Siksi tärkeintä onkin puhua totta siitä, mistä puhuu. Avoimuuden suuri merkitys yllätti tutkielmassa suuresti suhteessa ennakkoletuksiin. Avoimuudesta ei kysytty haastatteluissa, mutta se silti herätti kaikissa johtajissa reilusti tunteita. Onko tosiaan niin, että johtajat kokevat avoimuuden olevan vielä sen verran harvinaista johtamisessa, että se on vähäisyytensä vuoksi saanut haastatteluissa niin suuren painoarvon?

Joka tapauksessa verkostossa toimiva johtaja menestyy rohkealla ja intohimoisella asenteella, rajojen ylittämällä sekä persoonansa hyödyntämisellä. Hän suhtautuu uteliaasti uusiin viestintäkanaviin, viestintäsuhteisiin ja vuorovaikutukseen. (Kinnunen 2019, 166 – 167).

Erilaisuuden tukahduttamisen sijaan johtajuudessa on kyse yhteistyön mahdollistamisesta (Rossi 2019, 176 – 177).

## 6.4 Haasteet ja tarpeet jatkotutkimuksille

Tutkielman perusteella jää epäselväksi, onko johtajan empatiakyvyllä merkitystä tämän johtamiseen ja vuorovaikutukseen lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Kuinka paljon empatiakyky näkyy johtajan vuorovaikutuksessa ja vaikka empatiakyky näkyisikin, vaikuttaako se todellisuudessa johtamisessa onnistumiseen. Empatiakyvyn näkyminen ja tuntuminen johtajan vuorovaikutuksessa esimerkiksi keskustelukumppanin havaitsemana kontaktina jää tutkielman perusteella vaille vastauksia ja sitä olisi hyvä tutkia lisää. Kontakti sanana on toinen aihe, joka jää tutkielman perusteella häilyväksi. Onko kontaktia todella olemassa ja vaikuttaako se jollakin tavalla vuorovaikutukseen sekä sen onnistumiseen? Kontakti vuorovaikutuksessa jää tutkielman jäljiltä ehdottomasti lisätutkimusta vaille.

Johtajuuden avoimuus on kolmas teema, jonka merkitys nousee tutkielmasta esiin jääden vaille vastauksia. Millaista johtajan vuorovaikutuksessa oleva avoimuus on? Onko avoimuus sitä, että johtajan kertoo itsestään henkilökohtaisesti, vai voiko johtajan vuorovaikutus olla avointa ilman mitään tietoa johtajan henkilökohtaisesta vapaa-ajan elämästä, mielteistä, mielipiteistä ja kiinnostuksenkohteista? Missä menee vuorovaikutuksen ammatillisen ja epäammatillisen ulottuvuuden raja? Miten avoimuus soveltuu ylipäänsä johtajan työhön, jossa on paljon asioita, joita ei voi puhua eteenpäin? Miten avoimuuden siis voi määritellä työssä, jossa avoimuus todellisuudessa on rajallista? Tätä teemaa olisi syytä tutkia lisää. Neljäntenä teemana olisi syytä tutkia vuorovaikutuksen ja hallinnon rajapintaa. Millainen rooli vuorovaikutuksessa on osana hallintoa ja hallinnollista työtä? Miten erilaisten hallinnollisten töiden tekijät suhtautuvat vuorovaikutukseen? Ovatko vuorovaikutus ja hallinto jotenkin eriytyneenä toisistaan vai kulkevatko ne hallinnossa työskentelevien mielestä käsi kädessä? Voiko esimerkiksi johtaja paeta vuorovaikutusta virkamiesroolin taakse?

Tutkielmassa käsitellään johtajan vuorovaikutustaitoja, mutta huomiota ei kiinnitetä vuorovaikutuksen heikkouksiin. Mikä on vuorovaikutuksen määrä, jolla johtaja pystyy juuri ja juuri hoitamaan johtamistehtävänsä? Mikä on eräänlainen vuorovaikutuksen minimi eli millä vuorovaikutuksen laadulla ja määrällä johtaja pärjää? Vuorovaikutuksen vähäisyyden ja laaduttomuuden vaikutuksia johdettavaan henkilöstöön ja organisaation tulokseen on varmasti yhtä vaikea mitata ja todentaa tarkasti kuin myös vuorovaikutuksen paljouden ja laadukkuudenkin. Olisi hyödyllistä tutkia, millainen vuorovaikutuksen määrän ja laadun taso olisi optimi ja tavoittelemisen arvoinen suhteessa kaikkeen johtajuuden tehtäväkentän moninaisuuteen ja monipuolisuuteen.

Tutkielman jälkeen tutkittavaksi aiheeksi jäävät myös vuorovaikutuksen prosessit ja niiden tarkempi ajallinen ja sisällöllinen tarkastelu. Millaisia vuorovaikutuksen prosessit johtajan työssä ovat eli millaisista asioista vuorovaikutukseen liittyvät teemat rakentuvat. Olisi erittäin kiinnostavaa tietää, miten vuorovaikutus on läsnä johtajan työtehtävissä eli yksittäisten kehittämistehtävien, henkilöstöhallinnon prosessien tai muiden tehtävien ajallisessa ja sisällöllisessä kokonaisuudessa. Minkä tyyppistä vuorovaikutus on, missä kanavissa vuorovaikutusta käydään, missä vaiheessa vuorovaikutusta ei ole ja kenen kanssa vuorovaikutusta käydään yhdessä työtehtävässä tai tehtäväkokonaisuudessa. Tätä tutkielmaa konkreettisemmalle vuorovaikutuksen tarkastelulle olisi tarvetta, jotta vuorovaikutuksen merkitys tulisi näkyväksi ja ymmärrys siitä lisääntyisi.

## 7 LÄHTEET

- Applbaum R. L., Jenson O. O. & Carroll R. (1975). *Speech communication. A basic anthology*. 1st edition. Macmillan Publishing Co., New York.
- Arminen A. (2014). *Onnistumisen kokemuksia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa Pirkanmaan hätäkeskuksessa*. Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201410282260>.
- Balda J. B. & Mora F. (2011). *Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. Journal of leadership studies*. Volume 5, number 3, 2011. University of Phoenix. Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/233707571\\_Adapting\\_leadership\\_theory\\_and\\_practice\\_for\\_the\\_networked\\_millennial\\_generation](https://www.researchgate.net/publication/233707571_Adapting_leadership_theory_and_practice_for_the_networked_millennial_generation), 28.2.2020.
- Conger J. (1991). *Inspiring others: the language of leadership. Academy of Management Executive* (s. 31 – 45), Vol. 5 No. 1. Haettu osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/f323/ffaf9a6bbbed20b154e4b5775cf3f33dc0ff9.pdf>, 29.11.2018.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. K. (2005) *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=260683&site=ehost-live&scope=site>, 13.2.2020.
- French, J. P. R. Jr. & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Univeristy of Michigan. Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/215915730\\_The\\_bases\\_of\\_social\\_power](https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power), 29.11.2018.
- Gerlander M. & Isotalus P. (2010). *Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. Puhe ja kieli* (s. 3 – 19), 30:1. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/pk/article/view/4659/4376>, 29.11.2018.
- Gerlander M. & Poutiainen S. (2009). *Puhe sosiaalisena toimintana*. Teoksessa Aaltonen O., Aulanko R., Iivonen A., Klippi A. & Vainio M. *Puhuva ihminen. Puhetieteiden perusteet* (s. 82 - 89). Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Gill R. (2003). *Change management – or change leadership? Journal of Change Management* (s. 307 – 318). Vol 3, 4. Henry Steward Publications 1469 – 7017. Haettu osoitteesta [http://spartan.ac.brocku.ca/~bwright/4P93/Reading%20\\_Gill\\_change%20leadership.pdf](http://spartan.ac.brocku.ca/~bwright/4P93/Reading%20_Gill_change%20leadership.pdf), 27.2.2020.
- Gilley A., Gilley J. W. & McMillan H. S. (2009). *Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. Performance Improvement Quarterly* (s. 75 – 94), Volume 21, Number 4/2009. Wiley InterScience. Haettu osoitteesta [https://phsharing.org/wp-content/uploads/2019/06/Gilley\\_Gilley\\_McMillan\\_2009.pdf](https://phsharing.org/wp-content/uploads/2019/06/Gilley_Gilley_McMillan_2009.pdf), 20.2.2020.
- Hackman M. Z. & Johnson C. E. (2013). *Leadership. A Communication Perspective*. Sixth edition. Waveland Press, Inc. Illinois.

Haveri A. & Majoinen K. (2009). *Haastava kuntajohtajuus: kunnanjohtajan ja poliittisen johtajan pätevyys- ja taitoprofiilit*. Teoksessa Haveri A., Majoinen K. & Jäntti A. *Haastava kuntajohtaminen* (s. 184 – 191). Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Heikkinen H. L. T., Huttunen R. & Kakkori L. (1999). ”Ja tämä tarina on tosi...”. *Narratiivisen totuuden ongelmasta*. *Tiedepolitiikka* 4/1999. Haettu osoitteesta <http://elektra.helsinki.fi.libproxy.tuni.fi/se/t/0782-0674/24/4/jatamata.pdf>, 28.2.2020.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Häkkinen H. (2018). *Y-sukupolven näkemyksiä johtamisviestinnästä*. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201810292740>. Tampereen yliopisto.

Iivonen A. (2009). *Tietoisuus puheen ominaisuuksista – puheentutkimuksen kehitys*. Teoksessa Aaltonen O., Aulanko R., Iivonen A., Klippi A. & Vainio M. *Puhuva ihminen. Puhetieteiden perusteet* (s. 39 – 58). Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Ikonen, M. (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships*. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, no 53, Publications of the University of Eastern Finland. Haettu osoitteesta [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1048-6/urn\\_isbn\\_978-952-61-1048-6.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1048-6/urn_isbn_978-952-61-1048-6.pdf), 2.3.2020.

Ikonen M. (2015). *Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä*. Teoksessa Siitonen M., Lahti M., Koponen J. & Vanhatalo R. (toim). *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015* (s. 135 – 151). Prologos ry, Jyväskylä. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48770/1/Prologi%202015.pdf>, 2.3.2020.

Isotalus P. & Rajalahti H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent. Helsinki. Haettu osoitteesta <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/17jo429453>, 29.11.2018.

Jaskyte K. (2004). *Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit management & leadership*. Vol 15, no. 2. Wiley Periodicals, Inc. Haettu osoitteesta [https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e\\_resource/trial\\_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML\\_1.pdf](https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML_1.pdf), 20.2.2020.

Juvonen J. (2016). *Relationaalinen kontrolli esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa*. Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201611032497>, 29.11.2018.

Karlsson F. (2009). *Puhe normien järjestelmänä*. Teoksessa Aaltonen O., Aulanko R., Iivonen A., Klippi A. & Vainio M. *Puhuva ihminen. Puhetieteiden perusteet* (s. 68 – 81). Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

- Kerber, K. W. & Buono A. F. (2004). *Leadership Challenges in Global Virtual Teams: Lessons From the Field*. *S.A.M. Advanced Management Journal* (s. 4 – 10). Autumn 2004; 69, 4. Haettu osoitteesta <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/231240197/fulltextPDF/D78ED947356547C3PQ/1?accountid=14242>, 23.2.2020.
- Keski-Luopa L. (2005). *Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus*. Teoksessa Hyypä H. & Miettinen A. (toim.) 2005. *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka* (s. 76 – 103). Metanoia Instituutti, Oulu.
- Kinnunen E. (2019). *Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveystoiminnan rajapinnoilla*. Tampereen yliopisto, Tampere. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104852/978-952-03-0987-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 24.2.2020.
- Klippi A. (2009). *Puhe ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa*. Teoksessa Aaltonen O., Aulanko R., Iivonen A., Klippi A. & Vainio M. *Puhuva ihminen. Puhetieteiden perusteet* (s. 76 – 81). Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Koivistoinen M. & Pellinen K. (2014). *Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla*. Teoksessa Niiranen V., Joensuu M., Lammintakanen J. & Kerkkänen M. (toim.) *Johtajana muutoksissa* (s. 109 – 120). Suomen Kuntaliitto, Acta 253, Helsinki. Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/Minna\\_Joensuu/publication/311311161\\_Johtamistutkimuksen\\_lahtokohdat\\_ja\\_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-lahtokohdat-ja-toteutus.pdf#page=110](https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/311311161_Johtamistutkimuksen_lahtokohdat_ja_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-lahtokohdat-ja-toteutus.pdf#page=110), 2.3.2020.
- Kolari P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampereen yliopisto, Tampere. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>, 24.2.2020.
- Kotter J. & Rathgeber H. (2008). *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. 2. painos. WSOYpro, Helsinki. Alkuperäinen teos: *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Adverse Conditions*. Martin's Press, LLC.
- KT Kuntatyönantajat (2011). *Osaamista kehittämään. Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen*. Suomen Kuntaliitto, KT Kuntatyönantajat, Helsinki. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/publications/2011-004>, 11.1.2018.
- Kukkola J. (2018). *Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus*. Teoksessa Toikkanen J. & Virtanen I. A. *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 41 – 63). Lapland University Press, Rovaniemi.
- Kuntarekry (2018). Käytetty hakusanaa ”johtaja” kohdassa ”hae avainsanalla tai työavaimella. Poimittu listasta toimialajohtajien työpaikkailmoitukset. Haettu osoitteesta <https://www.kuntarekry.fi/fi>, 14.11.2018.
- Laine T. (2018). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Valli R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29 – 50). PS-kustannus. Jyväskylä.



- Lappalainen P. (2016). *Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana*. Teoksessa *Eettinen viestintä* (s. 30 – 41). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki. Haettu osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procomma\\_2016\\_web\\_\(Optimized\).pdf?sequence=1#page=30](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procomma_2016_web_(Optimized).pdf?sequence=1#page=30), 23.2.2020.
- Littlejohn S. W. & Foss K. A. (2011). *Theories of human communication*. Tenth edition. Waveland Press, Inc. Long Grove, Illinois.
- Malkamäki K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu. Haettu osoitteesta [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2462-9/urn\\_isbn\\_978-952-61-2462-9.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf), 14.1.2018.
- Mandelbaum J. (2003). *How to "do things" with narrative: a communication perspective on narrative skills*. Teoksessa Greene J. O. & Burleson B. R. *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 595 – 633). Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey. Haettu osoitteesta [http://icar.univ-lyon2.fr/ecole\\_thematique/tranal\\_i/documents/org\\_seq\\_etendues/Mandelbaum\\_narrative.pdf](http://icar.univ-lyon2.fr/ecole_thematique/tranal_i/documents/org_seq_etendues/Mandelbaum_narrative.pdf), 23.2.2020.
- Mattila L.-R. (2001). *Vahvistumista ja tunnekokemuksen jakamista: Potilaan ja hoitajan vuorovaikutusta kuvaavan käsitejärjestelmän kehittäminen*. Tampereen yliopisto, Tampere. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67109/951-44-5099-X.pdf?sequence=1>, 23.2.2020.
- McCullough P.M., Ashbridge D. & Pegg R. (1994). *The Effect of Self-Esteem, Family Structure, Locus of Control, and Career Goals on Adolescent Leadership Behavior*. *Adolescence* (s. 605 – 611). Fall 1994; 29, 115. Haettu osoitteesta <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/195935237/fulltextPDF/9E347079F8404E0FPQ/1?accountid=14242>, 23.2.2020.
- Mikkola L. (2006). *Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13414/9513927288.pdf?seq>, 23.2.2020.
- Mikkola L., Pennanen E., Valkonen T., Viitanen E., Virtanen J. V., Kokkinen L. & Puolijoki H. (2014). *Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin* (s. 211 – 224). Hallinnon Tutkimus 3/2014. Hallinnon tutkimuksen seura r.y. Helsinki.
- Monter V. (2018). *"Talousjohtamista ei voida tehdä pelkillä numeroilla tai sähköpostin välityksellä"*. *Vuorovaikutus osana kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssia*. Tampereen yliopisto, Tampere. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104925/1546860676.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 24.2.2020.
- Moilanen P. & Räihä P. (2018). *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa Valli R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (s. 51 - 72). PS-kustannus. Jyväskylä.

- Pehrman T. (2011). *Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Lapin yliopisto, Rovaniemi. Haettu osoitteesta [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman\\_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 1.3.2020.
- Pennanen E. (2018). *Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä*. University of Jyväskylä. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7376-6>, 10.1.2019.
- Poikela E. (2005). *Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena*. Teoksessa Poikela E. (toim.) 2005. *Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvat* (s. 9 – 17). Tampere University Press, Tampere. Haettu osoitteesta [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95384/osaaminen\\_ja\\_kokemus\\_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=9](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95384/osaaminen_ja_kokemus_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=9), 1.3.2020.
- Puro J. (1996). *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Gaudeamus. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/10576107-Johdatus-puheviestinnan-teorioihin.html>, 29.11.2018.
- Puro J.-P. (2009). *Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä*. Teoksessa Kiuru J. *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan* (s. 63 – 71). Edita Prima Oy, Helsinki. Haettu osoitteesta [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus\\_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=64](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=64), 29.11.2018.
- Rannisto P.-H. & Saloranta A. (2019). *Evaluation as a Tool for Leading Change*. Teoksessa Kangas A., Kujala J., Heikkinen A., Lönnqvist A., Laihonon H. & Bethwaite J. 2019. *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. Tampere University Press, Tampere.
- Rinta-Tassi M. (2018). *Töitä tarjolla: Empatiaan ja vuorovaikutukseen kykenevä saa paikan*. Yle 15.1.2018. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10020310>, 29.11.2018.
- Rossi P. (2019). *Conflicts in Leading and Managing Change: Towards a Reflexive Practice*. Teoksessa Kangas A., Kujala J., Heikkinen A., Lönnqvist A., Laihonon H. & Bethwaite J. 2019. *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. Tampere University Press, Tampere.
- Rouhiainen M. (2005). *Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2005*. Haettu osoitteesta [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51242/2005\\_Rouhiainen.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51242/2005_Rouhiainen.pdf?sequence=1), 29.11.2018.
- Saari A. (2016). *Elinikäinen oppiminen ja yksilöivä valta. Aikuiskasvatus 1/2016*. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88470/47647?acceptCookies=1>, 1.3.2020.
- Salmi I., Perttula J. & Syväjärvi A. (2014). *Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa*. *Hallinnon Tutkimus* 1/2014 (s. 21 – 38). Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Salminen A. (2009). *Hyvä hallinta kunnallishallinnon haasteena*. Teoksessa Haveri A., Majoinen K. & Jäntti A. *Haastava kuntajohtaminen* (s. 93 – 98). Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

- Slotte V., Tynjälä P., Hytönen T. (2004). *How do HRD practitioners describe learning at work?* *Human Resource Development International* (s. 481 – 499), 7:4 (2004). Taylor & Francis Ltd. Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/233434501\\_How\\_do\\_HRD\\_practitioners\\_describe\\_learning\\_at\\_work](https://www.researchgate.net/publication/233434501_How_do_HRD_practitioners_describe_learning_at_work), 11.1.2018.
- Strandman K. (2009). ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. Lapin yliopisto, Rovaniemi. Haettu osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61743>, 1.3.2020.
- Sundberg L. (2001). *A holistic approach to competence development. Systems Research and Behavioral Science* (s. 103 – 114), 18 (2). John Wiley & Sons, Ltd. Haettu osoitteesta <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/196858001?pq-origsite=summon>, 11.1.2019.
- Sundquist S. (2002). *Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja: strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä*. Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=110](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=110), 10.1.2018.
- Salmi I., Perttula J. & Syväjärvi A. (2014). *Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Hallinnon tutkimus* 1/2014 (s. 21 – 38). Hallinnon tutkimuksen seura r.y.
- Sutinen P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Kuntatalon Paino, Helsinki. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8727-9>, 29.11.2018.
- Syvänen S., Tikkamäki K., Loppela K., Tappura S., Kasvio A., & Toikko T. (2015). *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press. Haettu osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 29.11.2018.
- Tiuraniemi J. (2002). *Reflektiivisyys asiantuntijan työssä*. Teoksessa Niemi P. & Keskinen E. *Taitavan toiminnan psykologia*. Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, Turku, 165-195. Haettu osoitteesta <http://www.tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>, 29.11.2018.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. – 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turunen, S. (2009). *Kommunikaation evoluutio*. Teoksessa Aaltonen O., Aulanko R., Iivonen A., Klippi A. & Vainio M. *Puhuva ihminen. Puhetieteiden perusteet* (s. 26 – 37). Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Tökkäri V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa Toikkanen J. & Virtanen I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64 – 84). Lapland University Press, Rovaniemi.
- Valtiovarainministeriö (2003). *Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. Johdon kehittämisen strategia 2002-2012*. Henkilöstöosasto, työryhmämuistioita. Edita Oyj, Helsinki. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/1721970-1-2003-ammattimaiseen-johtamiseen-valtionhallinnossa-johdon-kehittamisen-strategia-2002-2012-tyoryhma-muistioita.html>, 27.1.2019.

Vanhatalo R. (2014). *Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin*. Tampere University Press. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>, 5.12.2018.

Virtanen P. & Sinokki M. (2014). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma, Helsinki.

Watkins J. M., Mohr B. & Kelly R. (2011). *Appreciative inquiry: Change at the Speed of Imagination*. Pfeiffer. An Imprint of Wiley. San Francisco, California. Second edition. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=675213>, 13.2.2020.

Wieman, J. M. (2003). Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Lawrence Erlbaum, New Jersey. Haettu osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzgwNzMyX19BTg2?sid=f7d45eee-2950-4341-a6c0-6b16d32017a6@sdc-v-sessmgr02&vid=0&format=EB&rid=1>, 1.3.2020.

## 8 LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko kaksiosaisen haastattelun ensimmäiselle haastattelulle

Muistutan tutkielmani koskevan puhuttua vuorovaikutusta, mutta ottavani mielelläni vastaan kaiken vuorovaikutukseen liittyvän.

Taustakysymykset / yleistä työstä

1. Kertoisitko lyhyesti oman työhistoriasi ja hieman töiden sisällöstä?
2. Kuvaile, millaisia työpäiväsi ovat sisällöltään. Mitä kaikkea teet työssäsi?

Vuorovaikutus nykyisessä työssä

3. Millaisissa tilanteissa ja kenen kanssa olet vuorovaikutuksessa johtajana?
4. Mitkä ovat omia vahvuuksiasi vuorovaikutuksessa ja millainen vuorovaikuttaja olet johtajana?
5. Kerro esimerkki onnistuneesta vuorovaikutustilanteesta.
6. Millainen merkitys ja rooli ylipäänsä vuorovaikutuksella on nykyisessä työssäsi johtajana?

Vuorovaikutus tulevassa työssäsi

7. Nyt on lupa unelmoida villisti tai herätä haaveiden unesta. Jos heität romukoppaan liian realismin, normit ja todellisuudentajun, millainen vuorovaikuttaja olisit unelmissasi ja millaista vuorovaikutus olisi?
8. Millaista vuorovaikutusta haluat ja aiot tavoitella organisaation johtajana? Mitkä voisivat olla omat tavoitteesi?
9. Millä teoilla ja tavoilla aiot päästä äsken kertomaasi tavoitteeseesi?

Muuta

10. Nouseeko mieleesi vielä jotain vuorovaikutuksesta, mitä haluat tässä haastattelussa sanoa?

**Liite 2. Haastattelurunko kaksiosaisen haastattelun toiselle haastattelulle**

Muistutan tutkielmani koskevan puhuttua vuorovaikutusta, mutta ottavani mielelläni vastaan kaiken vuorovaikutukseen liittyvän.

Taustakysymykset / yleistä työssä

1. Miltä uusi työ on tuntunut ja miten työ on lähtenyt käyntiin?
2. Mitä kaikkea teet työssäsi ja eli mitä työsi sisältää?

Vuorovaikutus uudessa työssä

3. Millaisissa tilanteissa ja kenen kanssa olet vuorovaikutuksessa johtajana?
4. Kuinka hyvin olet päässyt toivomaasi ja tavoittelemaasi vuorovaikutukseen johtajana?
5. Mitkä ovat omia vahvuuksiasi vuorovaikutuksessa? Millaista vuorovaikutus on ollut organisaation johtajana?
6. Kerro esimerkki onnistuneesta vuorovaikutustilanteesta.
7. Millainen merkitys ja rooli puhutulla vuorovaikutuksella on työssäsi?
8. Millä keinoilla aiot pyrkiä edistämään tavoittelemasi vuorovaikutuksen saavuttamista ja jatkuvaa kehittymistä?

Muuta

9. Miltä vuorovaikutuksen pohtiminen tässä haastattelussa on tuntunut?
10. Haluatko sanoa vuorovaikutuksesta työssä vielä jotain, mikä ei ole tullut esille vielä haastattelun aikana?

### **Liite 3. Haastattelurunko yksiosaiselle haastattelulle**

Muistutan tutkielmani koskevan puhuttua vuorovaikutusta, mutta ottavani mielelläni vastaan kaiken vuorovaikutukseen liittyvän.

Taustakysymykset / yleistä työstä

1. Kertoisitko lyhyesti oman työhistoriasi ja hieman töiden sisällöstä?
2. Kuvaile, millaisia työpäiväsi ovat sisällöiltään. Mitä kaikkea teet työssäsi?

Vuorovaikutus nykyisessä työssä

3. Millaisissa tilanteissa ja kenen kanssa olet vuorovaikutuksessa johtajana?
4. Mitkä ovat omia vahvuuksiasi vuorovaikutuksessa ja millainen vuorovaikuttaja olet johtajana?
5. Kerro esimerkki onnistuneesta vuorovaikutustilanteesta.
6. Millainen merkitys ja rooli ylipäänsä vuorovaikutuksella on nykyisessä työssäsi johtajana?
7. Onko vuorovaikutus muuttunut työn vaihtumisen myötä?

Tulevaisuuden vuorovaikutus nykyisessä työssä

8. Nyt on lupa unelmoida villisti tai herätä haaveiden unesta. Jos heität romukoppaan liian realismin, normit ja todellisuudentajun, millainen vuorovaikuttaja olisit unelmissasi ja millaista vuorovaikutus olisi?
9. Millaista vuorovaikutusta haluat ja aiot tavoitella organisaation johtajana? Mitkä voisivat olla omat tavoitteesi?
10. Millä teoilla ja tavoilla aiot päästä äsken kertomaasi tavoitteeseesi?

Muuta

11. Miltä vuorovaikutuksen pohtiminen tässä haastattelussa on tuntunut?
12. Haluatko sanoa vuorovaikutuksesta työssä vielä jotain, mikä ei ole tullut esille vielä haastattelun aikana?